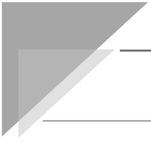
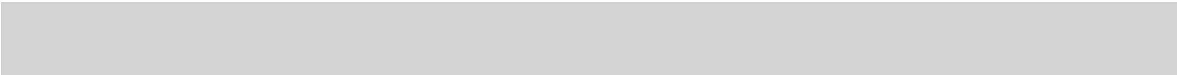
MASHAR JAHIĆ

REGIONALNI RAZVOJ KANTONA FBiH SA OSVRTOM NA TUZLANSKI

Tuzla, 2015







IZDAVAČ	OFF-SET, Tuzla
AUTOR	Mashar Jahić
SARADNIK	Emin Hatunić, dipl.inž elektrononike i telekomunikacija
RECEZENTI	Mr. Selim Bešlagić, dipl.inž Mr. Aleksandar Remetić, dipl.ecc
LEKTOR	Prof. Selma Hatunić
AUTOR KORICA	Mashar Jahić
AUTORI GRAFIKE	Harun Kuč, dipl.inž.
RAČUNARSKA PRIPREMA	OFF-SET, Tuzla
PREVOD PREDGOVORA I RECENZIJA	Suna Marfé, Head of Marketing, Recruitment and Admissions Kingston College
ZA IZDAVAČA	Sadika Murić, direktor
ŠTAMPA	OFF-SET, Tuzla
ISBN	978-9958-31-202-1

Prvo izdanje

Jahić Mashar

regionalnirazvoj.bih@gmail.com

Da bi se osiguralo da u knjizi prezentirane informacije budu korektne i vrijedne objavljivanja, učinjen je odgovarajući napor. Autor se zahvaljuje svima onima koji su doprinijeli da zajedničke aktivnosti rezultiraju izdanjem ove knjige.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

332.1:353.7(497.6)

JAHIĆ, Mashar
Regionalni razvoj kantona FBiH sa osvrtom na tuzlanski / Mashar Jahić. - Tuzla : Off-set, 2015. - 191 str. : ilustr. ; 24 cm

Bibliografija: str. 191.

ISBN 978-9958-31-202-1

COBISS.BH-ID 22074118

Riječ autora

Svrha ove knjige je da ukaže na promjene koje su neophodne za oporavak i jačanje privrede Tuzlanskog kantona kao jednog od privredno i strateški najvažnijih dijelova Bosne i Hercegovine. Ideja i poticaj za pisanje ove knjige nastao je kao posljedica prošlogodišnjih građanskih protesta i želje da dadnem doprinos borbi Tuzlaka za život dostojan čovjeka, život kakav ljudi Tuzle i Tuzlanskog kantona zaslužuju.

Nastanku ove knjige doprinijelo je više ljudi. Prije svega, želim da se zahvalim mojoj porodici na velikoj podršci. Posebno sam zahvalan mojoj majci hadži-Nimeti Jahić koja u svojoj 93. godini pokazuje da kroz život treba ići uspravno i hrabro, bez osvrtanja na riječi i postupke nedobronamjernih.

Veliku zahvalnost dugujem g. Eminu Hatuniću čije znanje i iskustvo je doprinijelo da struktura ove knjige bude primjerena potrebama vremena u kojem živimo. Kao moj stručni saradnik i mentor, on je i ovaj puta uložio maksimum truda, znanja, volje, i snage da ova knjiga bude objavljena. Knjiga je plod naših brojnih razgovora o stanju u kome se našao Tuzlanski kanton i BiH. Dugujem mu zahvalnost za upute i podršku, njemu i njegovoj divnoj familiji i prijateljima koji su uvijek bili uz njega.

Zahvaljujem se recezentima, mr. Selimu Bešlagiću i mr. Aleksandru Remetiću, na korisnim savjetima i zapažanjima, te izdavaču OFF-SET-u u pripremi knjige za štampu.

Na kraju, zahvalan sam svima koji su na bilo koji način doprinijeli da se ova knjiga dovrši i koji samnom dijele radost što je izašla u javnost.

Ova knjiga nije pisana u komercijalne svrhe.

Mashar Jahić

A word by the author

The purpose of this book is to describe the changes which I consider necessary in order to revitalise and strengthen the economy of the Tuzla Canton as one of the most important parts of Bosnia-Herzegovina both economically and strategically. The idea and the spur for writing this book came following last year's civic protests and out of my wish to contribute to the struggle of Tuzla's people for a more dignified life of human beings, a life which the people of Tuzla and the Tuzla Canton as a whole deserve.

Several people have contributed to the making of this book. First of all, I wish to thank my family for the great support they gave me. In particular I wish to thank my mother hajja Nimet Jahić who, 93 years of age, is showing by example how one should go through life upright and courageously, without paying attention to the words and actions of those who have no good intentions.

I owe great gratitude to Mr Emin Hatunić whose knowledge and experience has helped make the structure of this book fit the needs of our times. As my expert collaborator and mentor, he has once again put in the maximum effort, knowledge, will and power to ensure that this book gets published. The book is a fruit of our many conversations about the state in which the Tuzla Canton and Bosnia-Herzegovina find themselves today. I am most thankful to him for his advice and support and to his wonderful family and friends who have always been by his side.

I would like to thank the book reviewers Mr Selim Bešlagić and Mr Aleksandar Remetić, M.A, for their useful suggestions and observations, and to OFF-SET the company which prepared the book for publication.

I am grateful to all those who contributed to the completion of this book one way or another and who share in the joy of its publication.

Lastly, it needs to be stressed that this book is a non-profit publication and is distributed free of cost.

This book was not written for commercial purposes.

Mashar Jahić

Izvod iz recenzije Selima Bešlagića

Krajem prošlog i početkom novog vijeka u razvijenom svijetu je došlo do promjena u načinu upravljanja znanjem, ekonomija se počela bazirati na znanju, odnosno intelektualnom kapitalu, a menadžment se okreće sa operativne na stratešku učinkovitost. Između ostalog počeo se mijenjati hijerarhijski u demokratski menadžment, organizacijske strukture su postale ravnije, odnos sa nosiocima materijalnih interesa se počeo zasnivati na stvaranju vrijednosti, korisnici su postali glavni izvor konkurentske prednosti, a vrijednost, koju je najteže definirati, se počela zasnivati na kompetencijama, energiji vođenja i sposobnosti uređivanja odnosa kojima se stvaraju ekonomski efekti. Dok se u hijerarhijskom menadžmentu moć kreće odozgo, odnosno od nadzornih odbora i strateškog menadžmenta prema dolje, u novom menadžment moć se kreće odozdo od zaposlenih prema gore. Sa promjenom moći mjenjaju se smjerovi upravljanja, vođenja, odgovornosti, zapošljavanja.

Zahvaljujući razvoju tehnologija menadžmenta, na koju ukazuje autor knjige Mashar Jahić „REGIONALNI RAZVOJ KANTONA FBiH SA OSVRTOM NA TUZLANSKI“, prema načelima tržišta i demokratije, moguće je demokratizirati rukovođenje kako bi domaća preduzeća postala prilagodljiva i inovativna. Knjiga ne daje samo odgovor kako koristiti fondove i programe Evropske unije da bi se ostvario privredni i regionalni razvoj, već i kako upravljati državnom upravom da bude u funkciji služenja građanima i kako upravljati preduzećima da budu održivo profitabilna.

Rijetke su knjige u kojima autori dublje zalaze u suštinu društvenih, privrednih, tehničko-tehnoloških rješenja, kao i u srž društveno ekonomskih promjena. Ova knjiga ukazuje na ključne probleme sa kojima se susreću općine u kantonima. Nema razvoja BiH, kao i njenih entiteta, kako ističe autor, ako se ne počne sa privrednim i ragionalnim razvojem lokalnih samouprava. Hijerarhiju treba smanjivati, birokratiju/administraciju svesti na najmanju mjeru, centralizam zamjeniti sa decentralizacijom i monopol sa oštrijom konkurencijom unutar i van preduzeća.

Knjiga može pomoći svim onima koji žele osmisliti i stvoriti novo rukovođenje. Autor posebno naglašava važnost razumijevanja osnovnih menadžerskih funkcija: organiziranja, upravljanja ljudskim resurima i vođenja. Razumijevanje ove tri sržne funkcije menadžmenta pomaže de se preduzeća organiziraju decentralizirano na bazi profitnog potencijala, da se kod zaposlenih razvijaju kompetencije, energija vođenja čiji su izvori moć i utjecaj, kao i da se razvijaju odnosi među zaposlenim i sa korisnicima koji donose ekonomske efekte

Knjiga će biće interesantna kako osobama koje rade u državnoj upravi, tako i osobama koje rade u korporativnom svijetu. Namijenjena svima onima koji žele podići na veći stepen razumijevanja privrede, ekonomije, menadžmenta, demokratije. Pisana je razumljivim jezikom, tako da svaki čitaoc može naći odgovore na mnoga interesantna pitanja vezana za upravljanje projektima po standardima EU, upravljanje znanjem, kako je moguće ostvariti privredni i regionalni razvoj, kako je moguće osmisliti rukovođenje/menadžment da bude u funkciji stvaranja vrijednosti, kako privredu učiniti da bude tržišna i kako do ekonomske politike koja će privredu očistiti od cenraluzma i monopola kako bi se mogao ostvarivati održivi privredni rast, društveni razvoj i porast životnog standarda stanovništva. Knjiga će biti korisna studentima svih fakulteta, kao i svim potencijalnim zaposlenim koji namjeravaju postati rukovodioci.

Review by Selim Beslagic

A change of direction in how we handle knowledge took place towards the end of the last and beginning of this century. Namely, the economy was based on the knowledge, or rather intellectual capital and the management shifted from operational to strategic led. In addition, hierarchical management started to form into democratic one, organisational structures became flatter, stakeholder relationships became based on value creation, clients formed the main source of competitive advantage while values, which are the most complex to define, were based on core competencies, leadership direction and the ability to create financial impact.

Whilst hierarchical management is powered top down, from senior management down, the new style management is run bottom up, from front line employees. This change in power control delivers the change in management direction, leadership, accountability and recruitment responsibilities.

Thanks to the technical developments of management which are referred to in the book "Regional Development of FBiH Canton, with Focus on Tuzla Canton" by Mashar Jahic the market and democracy dictate that it is possible to change management style in order to create adaptable and innovative companies. This book not only provides answers on how to utilise European Union programmes to deliver regional growth, but also how to govern at national level to deliver value to citizens and how to lead businesses to deliver long term sustainability.

It is not often you find a book which explores the core of social, economic and technical solutions and socio-economic changes. The book also defines key issues which local authorities face. There could be no national development in BiH if regional and local governance is not addressed. Hierarchy should be reduced, bureaucracy/administration brought to the minimum, centralised structures replaced with decentralised ones, while monopolistic markets changed with strong internal and external competition.

This book can assist those who wish to explore new ways of management. The author places special emphasis on understanding basic management functions: organisational structure, management of human resources and leadership. Understanding these three core functions of management helps companies to decentralise on the basis of profitable potential, to build core competencies of staff, to strengthen the leadership with sources of power and to build business and client relationships which deliver profitable outcomes. The book will assist those who work as government officials as well as those who work in the corporate world. It is aimed at those who wish to elevate their understanding of economy,

trade, management and democracy. Its approachable language style guides every reader to the answers on managing projects at EU standards, managing knowledge, how to achieve regional growth, how to establish value creating management style and market led operation and how to implement financial politics which will lead to the rise in living standards, social development and decentralised, sustainable growth. The book will be of value to all university students as well as all existing and prospective managers.

Izvod iz recenzije Aleksandra Remetića

Svjedoci smo širenja i jačanja Evropske unije sa svim izazovima i problemima koje to širenje može proizvesti. Jedan od koncepata ekonomskog razvoja je Regionalni razvoj, koncept koji može pomiriti mnoge izazove nejednakog razvoja i političke probleme u pojedinim dijelovima Evrope. Regionalni razvoj pruža priliku zemljama i regionima da sarađuju, rješavaju zajedničke probleme, sarađuju u regionima, jačaju svoju infrastrukturu i kompetitivnost. Ova knjiga je jedan od vrijednih pokušaja da se objasni uloga EU, njeni mehanizmi, način funkcionisanja i prilike da se koriste fondovi i programi EU kao dodatni faktor u ekonomskom i ukupnom razvoju regija i zemalja. Knjiga gospodina Mshara Jahića je vrijedan pokušaj da se svim potencijalnim korisinicima u BiH pruže detaljne informacije o mogućnostima dodatnog podstrekavanja održivog ekonomskog i integriranog razvoja. Ova knjiga svojom informativnošću i aktuelnošću prevazilazi granice Bosne i Hercegovine i daje mnoge odgovore svima u Regionu Jugoistočne Evrope o svim mogućnostima sagledavanja, razumjevanja i rješavanja izazova ekonomskog i integriranog razvoja.

Knjiga daje ključne informacije o organizaciji EU, Vijeću ministara EU, Evropskoj komisiji, Evropskom Parlamentu i Evropskom vijeću. Poznavanje složene strukture funkcionisanja EU je važno za sve naše čitaoce i one koji žele da razumjevanje EU ostvare uvid u sve mogućnosti dodatnog, vanjskog ohrabrivanja i podržavanja razvoja u Bosni i Hercegovini. Fondovi EU, posebno obrađeni u ovoj knjizi su izuzetno važni za razvoj. Autor pruža informacije i omogućuje čitaocima da se nastave više baviti proučavanjem fondova EU kao mogućnošću daljeg podržavanja razvoja u našoj zemlji, a i po regijama. Istorijski je obrađen period 2000. – 2006. važan za dalje razumjevanje i praćenje prilika koje nam pruža EU. Obrađen je i period 2007. – 2013. a i period 2010. – 2020. Iz ovog dijela crpimo ključne informacije o prilikama za podržavanje razvoja iz vanjskih izvora do 2020. godine. Tu su i objašnjenja o strukturnim i kohezionim fondovima sa čijim izazovima ćemo se, sve su prilike, vrlo brzo susretati. Regionalna politika je zauzela posebno mjesto u ovoj knjizi, Navodi nam omogućavaju saznanja i razumjevanja regionalne politike EU i mogu nam pomoći u definisanju regionalnih politika u našoj zemlji. Čitaoce će posebno zanimati Programi EU u našoj zemlji, precizni i konkretni navodi će nam pomoći da o svim saznajima nastavimo dalja istraživanja. Ovi programi će biti jedan od važnih faktora pružanja šansi za dodatni razvoj u BiH.

Autor je posebno obradio veliki izazov za većinu BiH korisnika – Upravljanje projektima po standardima EU. Svi mi moramo biti svjesni da ovladavanje ovim vještinama i znanjima predstavlja osnovni uslov za mogućnost korištenja programa i fondova u BiH. Projektno upravljanje po standardima EU je osnovni uslov korištenja sredstava. Ova znanja i vještine

nam mogu pomoći da unaprijedimo našu praksu projektnog upravljanja i da je standardizujemo sa evropskim pravilima. To će nam olakšavati budući rad, poređenja, praćenja ostvarivanja i evaluacije projekata. Mi ćemo u budućnosti sve manje biti zaposleni a sve više projektno angažovani. Od kvaliteta našeg angažovanja zavisiće i naše mogućnosti daljeg uključivanja u projekte. Mi ćemo, vrlo brzo, biti ocjenjivani kvalitetom ostvarenja i izvršenja projekata na kojima radimo. Veliki doprinos autora je i to što nam pruža konkretnu informaciju o načinu podnošenja projektnog prijedloga, budžetu projekta, matrici logičkog okvira. Većina aktivnih učesnika u ekonomskom životu u BiH i nije svjesna da se svakim danom sve više, svojom logikom, djelovanjem, uklapa u matricu logičkog okvira i da je to savremeni način razmišljanja, dizajniranja i ostvarivanja svih naših aktivnosti.

U dijelu Privredni i regionalni razvoj Tuzlanskog kantona dobijamo, na jednom mjestu, vrlo konkretnu i preciznu sliku dosadašnjeg razvoja i uvijek može predstavljati osnov za sva razmišljanja i dizajniranja budućih aktivnosti. Svi aktivni učesnici ekonomskih i integrativnih aktivnosti, projektnog djelovanja, razvoja uvijek mogu poći od ovih osnovnih naznaka o razvoju u Tuzlanskom kantonu. Dobiće i opšte informacije o TK, a kandidovane su i osnovne pretpostavke za privredni razvoj. Pretpostavke definišu osnovne uslove koji limitiraju ili stimuliraju ekonomski i integrirani održivi razvoj. Navedene pretpostavke mogu pomoći svima koji žele da se bave izazovima razvoja i da ih i dalje razvijaju. Pored politike, strategije, pravne infrastrukture, E-uprave, ICT infrastrukture, ICT industrije, istaknuti su i demokratija, inovacije i upravljanje znanjem. Knjiga ide daleko naprijed i pomoći će svima da svojim djelovanjem, razmišljanjem šire mogućnosti razvoja. Autor pruža osnovna znanja, navodi izazove i omogućava budućim aktivnim učesnicima da razvijanjem ovih ideja otvaraju i šire prostor za dodatni razvoj.

Auror se bavi i modelima privrednog i regionalnog razvoja. Oba modela su jako važna i sigurno će najefikasnija kombinacija modela omogućavati progres. Autor ističe i značaj privrednog sistema, ekonomije i menadženta. Svi su jako interaktivno povezani. Strateško razmišljanje i strateški pristup je izuzetno važan bez obzira na isticanje važnosti jednog modela ili kombinovanje oba modela kao doprinosa razvoju. Poslovno planiranje strateškog karaktera je izuzetno važno i kad izabereš i definišeš najuspješniju strategiju i kombinaciju modela. Poslovno planiranje je izazov za svakoga ko se bavi razvojem svoje ideje, svog već razvijenog posla, izazova promjene strategije i modela razvoja. Model poslovnog plana je već dodatno znanje na nivou ekonomskih subjekata pred kojima stoje izazovi razvoja. Autor je pružio detaljnu informaciju o svemu o čemu morate znati i voditi računa. Ističe i značaj stalnog praćenja, monitoringa, evaluacije i korigovanja, ažuriranja, poslovnog plana. Auor pruža znanja i o izradi poslovnog plana. Jako je važno da ključni vlasnik biznisa sam

razvija svoju ideju i poslovni plan. Ako mu ideju razvijaju plaćeni konsultanti oni je nikad ne razumiju kao vlasnik biznisa. Konsultant uradi Poslovni plan savršeno sa zahtjevima potencijalnog kreditora ali se kasnije u praksi pojavljuje niz izazova i problema o kojima konsultant nije vodio računa i često nije ni znao. Vlasnik biznisa je vlasnik ideje i budućnosti ostvarivanja projekta i samo on može na najbolji način odgovoriti na sve buduće izazove ostvarivanja te ideje.

Autor je svojom knjigom na jednom mjestu pružio dosta različitih znanja i informacija svima koji se žele baviti razvojem, regionalnim ili svoje poslovne ideje. Pruža dosta savremenih znanja i informacija i pomoći će svakome ko želi da sazna više o novim znanjima. Pomoći če svima da nakon proučavanja ili čitanja ove knjige krenu dalje u istraživanja u posebnoj oblasti koja njega interesuje. Ovu knjigu treba imati, čitati, preporučivati drugima. Važno je istaći da je autor knjigu namjenio isključivo kao donaciju svima onima koji žele znati više o izazovima privrednog, regionalnog i strateškog poslovnog razvoja.

Review by Aleksandar Remetic

We are the witnesses of the expansion and strengthening of the European Union and all the challenges and issues that the expansion brings. One of the concepts of economic growth is the regional development, the concept which can resolve many issues of unequal development and political problems in certain parts of Europe. Regional development offers an opportunity for countries and regions to network, share good practice, resolve common issues and thus strengthen their infrastructure and competitive advantage. This book is one of the valuable attempts to explain the role of the EU, its mechanisms, functionalities and opportunities to utilise its programmes as an additional dynamic in economic and overall regional and national development. The book by Mr Jahic offers the information on additional opportunities of sustainable regional and economic development to all BH users. Its current and informative content transcends the borders of Bosnia and Herzegovina and offers solutions to analysing, understanding and resolving the challenges of economic and integrated development in the region of South Eastern Europe.

The book offers the key information on the structures of the European Union, European Council of Ministers, European Commission, European Parliament and the European Council. Understanding the complex structure of the EU is crucial to the readers and those wishing to understand and encourage additional and external factors in development of Bosnia and Herzegovina. The EU funds, analysed in detail in this book, are particularly relevant for development. The author offers the information and enables the reader to research and analyse the EU funds and opportunities of further development support in our country, as well as the regions within.

The book analyses the historical period of 2000 – 2006, relevant to further understanding and identifying opportunities offered by the EU. Also covered is the period from 2007 – 2013 and 2010 – 2020. We can extract key information from this period on opportunities for developmental support by external sources. It also contains the details of the structural and cohesive funds which we are likely to encounter in the near future. The regional political scene is of particular focus in this book; it assist us in learning and understanding the regional politics of the EU, as well as our own country. The readers will be particularly interested in the EU programmes available in our country. The precise and direct quotations will assist us in conducting further research. These programmes will be one of the key factors in prospective development and growth.

The author has placed particular emphasis on project management by EU standards, a challenge to most BH users. We all need to be aware that the main condition of using EU

funds and programmes is to master the skills and understanding of project management by EU standards. In the near future most of us will be managing projects rather than hold permanent employment contracts. Our future engagement in project management will depend on the quality of our delivery. Project completion and quality of our project management will be the key measure of our work and employment prospects.

The author's sizeable contribution is his guidance on how to produce and submit a project proposal, budget forecast, and the logical framework matrix. Most of the economic contributors in Bosnia and Herzegovina are not aware of the importance of the Logical Framework Approach (LFA) as a modern way of thinking, designing, creating and organising our activities. All active economic contributors can use this as the basis for regional development of Tuzla Canton. They will also receive basic information on Tuzla Canton with main assumptions of economic development. These assumptions define main conditions which limit and stimulate economic and sustainable growth. They can assist those who wish to address the challenges of growth and further develop the same. In addition to the politics, strategy, legal system, e-governance, ICT Infrastructure and industry, the author also places big emphasis on democracy, innovation and knowledge management. The book advances ahead of time to offer assistance to all those progressive thinkers and activists who wish to encourage further development. The author offers basic knowledge, lists the challenges and enables future active participants to utilise these ideas in creating more room for future growth.

The author also addresses the models of economic and regional growth. Since both models are crucial it is likely that the combination of the two will deliver progress. The author highlights the significance of the economic system, finance and management, which are all closely integrated. The strategic thinking and strategic approach are the main priority irrespective of the decision to implement a single, or a combination of two models to achieve growth. Business planning is important even when you define the most successful strategy or implement a combination of delivery models. Business planning is a challenge for anyone dealing with idea generation, an already established business, change management or a business model development. Business plan models should be explored further by anyone facing challenges of business development.

The author offers detailed information on everything you need to know and be mindful of. He also highlights the importance of constant monitoring, adjusting and evaluating your business plan as well as constructing your plan. It is crucial that the business owner develops their own business idea and the plan. Employed consultants will never understand the idea as well as the business owner. The business owner also owns the idea and is thus best placed to

deliver the business plans and face the challenges which may face the realisation of this idea. The book offers wide knowledge and advice to a wide range of people who wish to realise growth whether that is at a regional level or their own business idea. Its informative content will assist anyone interested in knowledge development and will allow them to select a particular area of interested as the basis for further research. This book should be owned and recommended to others. It is important to emphasise that the author will not publish this book for sale, but will donate copies to all those interested in challenges of regional and business development.

SADRŽAJ

PREDGOVOR

Ušli smo u drugu deceniji 21. vijeka, a naše društvo je još uvijek u monopolističkom kapitalizmu. Političke stranke, koje nose uglavnom demokratski prefiks, su neodgovorne biračima, a birači nemaju razvijenu svijest da izaberu opciju koja će raditi u njihovom interesu. Mnogo toga ukazuje na problem zapošljavanja i tamniju stranu nacionalne privrede koja se suočila sa prevrtljivom/nepravednom privatizacijom. Knjiga „Regionalni razvoj kantona FBiH sa osvrtom na Tuzlanski“ je strukturirana tako da pomogne svim onim koji su odgovorni za društveni i privredni razvoj. Osim toga korisna je strastvenim, kreativnim i poduzetnim ljudima koji žele osmisliti novo rukovođenje u domaćim kompanijama. Našoj zemlji su potrebne promjene koje će demokratizirati politički i korporativni svijet. Državnoj upravi je potrebno vođenje koje će biti u funkciji služenja građanima, a korporativnom svijetu su potrebne vođe koje će biti odgovorne onima koji stvaraju vrijednost.

Cilj knjige je da ukaže čitaocima na mogućnosti strateškog pristupa privrednom i regionalnom razvoja korištenjem fondova i programa Evropske unije. Njena svrha, nije samo da ukaže kako koristiti fondove i programe Evropske unije da bi se ostvario privredni i regionalni razvoj općina na kantonima, već i da ponudi kantonima i njegovim općinama način kako mogu ostvariti efikasniju kantonalnu i općinsku upravu i kako mogu utjecati da se domaće kompanije osposobe za konkurentno poslovanje. Pisana je tako da se stekne znanje o strateškom planiranju i strateškom upravljanju kako bi se mogle definirati kvalitetne strategije privrednog i regionalnog razvoja koristeći proces strateškog menadžmenta. Namjenjena prvenstveno državnoj upravi, vršiocima vlasti na federalnom, kantonalnom i općinskom nivou, ali menadžmentu poslovnih subjekata, kao i poduzetnicima.

U Tuzlanskom kantonu hemijska industrija, koja je prije rata bila nosioc razvoja bivše države je uništena. Rudnike i Termoelektranu je preuzela Elektroprivreda, a Direkciju Tuzla BH Telecom. Da je kapital koji je stvoren u ova tri privredna subjekta ostao u Tuzlanskom kantonu, danas bi ovaj kanton bio nosilac razvoja države. Dejton je predvidio da se Federacija decentralizira putem kantona koji su trebali funkcionirati na profitnom potencijalu. Međutim političke stranke, prihvatanjem monopolskog, a ne liberalnog kapitalizma, su organizirale Federaciju na načelima centralizma i monopola. Ulogu društva je preuzela država, ekonomija je preuzela privredu, što je omogućilo da se razvije birokratsko politička klasa trostrukim umnožavanje administracije, koja je danas glavni kočničar privrednog razvoja. Da je izgubljeni kapital zbog nerada državne uprave i političkih stranaka utrošen u razvoj privrede, danas bi Bosna i Hercegovina bila razvijenija zemlja u regionu, a ne kao zemlja u kojoj je najveća nezaposlenost. Ovo što je dosad postignuto treba da bude signal da treba krenuti u društvene promjene koje će se uhvatiti u koštac sa političkim aparthejdom.

Standarna ekonomija i hijerarhijsko rukovođenje/menadžment su glavna zapreka da funkcionira tržišna privreda. Ekonomija nije pronašala najbolji način za efikasnu raspodjelu resursa i zdrav privredni razvoj. Država, koju su predstavljale političke stranke, ne samo da nije određivala pravila, već nije bila garant pravednog društvenog razvoja. Osim toga ekonomija nije utjecala da se razvije rukovođenje koje bi osiguralo da preduzeća budu profitabilna na duži period. Mjerilo snage privrede jedne zemlje ogleda se u kvalitetnom modelu menadžmenta/rukovođenja. Međutim, danas je rukovođenje glavna kočnica razvoja prilagodljivih i inovativnih preduzeća. Zbog toga što rukovođenje nije ključno za zadovoljavanje ljudske svrhe, zbog toga što nije učinkovito bar kao što je učinkovit menadžment, plaća se visok porez na neznanje. Preduzećima je potrebno rukovođenje koje će se iskazati u sposobnostima: upravljanja resursima, osmišljavanja poslovnih planova, koordiniranog odvijanja poslovnih aktivnosti i poticanja na ulaganje ljudskog truda kako bi se ubrzalo i širilo poslovanje.

Veliki problem našeg društva je nerazumijevanje u pravom smislu riječi procesa svijesti, komunikacije i demokratije. Ovi procesi osiguravaju bolje razumijevanje svih drugih procesa, uključujući menadžment koji osigurava da se iz svijesti ljudi uklone dogme i predrasude hijerarhijskog menadžmenta. Kada bi se rukovođenje savremenilo po načelima demokratije bio bi promjenjen smjer vođenja, po načelima tržišta mogla bi se stvoriti decenralizirana i apolitična preduzeća, po načelima interneta mogle bi domaće kompanije biti ravne i sa minimalnom administracijom/birokratijom. Tuzlanski kanton se nalazi u takvom stanju da je vrijeme da se udruže sve kreativne snage kako bi se počelo sa demokratskim promjenama. Prvo što treba promjeniti je prisup ekonomiji, a drugo pristup strateškom planiranju i strateškom upravljanju. Sa rukovođenja treba skinuti teret centralizma i monopola, a obogatiti ga znanjem, idejama i inovativnošću. Ono što je neophodno treba zaustaviti da se i dalje ljudi zagađuju klicama ortodoksnog rukovođenja. One**,** koji su već zagađeni, ne treba uključivati u promjene dok se ne oslobode od predrasuda i nasljeđa prošlosti. Ako preduzeća žele biti izvrsna, trebaju se okrenuti ka budućnosti. Treba zamisliti i stvoriti preduzeća koja će imati ravniju organizacijsku strukturu koju će popunjavati zaposleni koji imaju organizacijsku kulturu.

U našoj zemlji politika je ovladala korporativnim svijetom tako da danas imamo izraženu nedopuštenu nevoljnost zaposlenih, koja je prešla u pomirljivost. To je rezultiralo praksom rukovođenja, koja praktikuje da se na najviša mjesta u državnoj upravi i javnim preduzećima postavljaju stručno nekompetentni ministri i generalni direktori, koji su u službi autoritarne hijerarhije. Stvorena je političko birokratska klasa koja je značajno umnožila administraciju, koja onemogućava kreativnim i poduzetnim ljudima da pokrenu društvene i privredne promjene u kojim će se standardna ekonomija transformirati u ekonomiju znanja, a hijerarhijsko rukovođenje demokratizirati po načelima demokratije, tržišta i interneta.

PREFACE

We have entered the second decade of the 21st century, yet our society is still in the phase of monopolistic capitalism. Political parties, most of which use a democratic style prefix, are not accountable to their voters, while most voters have no knowledge or understanding how to elect a party whose manifesto will create value or be in their interest. We are surrounded by symptoms of unemployment and the darker side of national economy which has clashed with unjust aspects of privatisation.

The book "Regional Development of FBiH Canton, with Focus on Tuzla Canton" is structured to support all individuals and groups responsible for social and economic development. In addition, it is valuable to creative and innovative businesses looking to explore new style management in driving progress. Our country requires change which will embed democracy into our political and corporate world. The national Government needs advocates of democracy who are accountable to citizens and corporate world should be led by visionaries who are answerable to their stakeholders or shareholders who create value.

The aim of this book is to highlight the possibilities of strategic approach to regional and economic development using various sources and programmes of the European Union. Its objective is not only to teach readers how to use these EU sources to the benefit of regional and economic development, but also to offer solutions to establishing effective governance and how to encourage and influence local companies to equip themselves with management tools required for successful business and trade. The book is devised to offer understanding and value of strategic planning and strategic leadership in defining quality strategies for economic and regional development using the strategic management process. It is primarily aimed at Government officials at Federal, District and Local Authority level but also senior and middle managers in the private sector.

The Chemical Industry, which was the key driver of district development in Tuzla Canton before the war, has been destroyed. The mines and Thermo-Electrical plant is under 'Elektroprivreda' while Direkcija Tuzla has been merged with BH Telecom. If the capital of these three units remained in Tuzla Canton, today this district would lead on the national development contributions. Dayton predicted de-centralisation via canton structure would deliver on the profitability front. However, by accepting monopolistic, rather than liberal capitalism, the political parties structured the Federation on the basis of centralisation and monopoly. The Government has taken the role of the society; the economy took over the production which enables the development of the bureaucratic political class, thus trebling administration which to this date is the biggest obstacle to economic growth. If the capital lost through the lack of leadership was invested in productivity, today we would witness

a regionally more developed Bosnia and Herzegovina, rather than a country with ever increasing unemployment rates. These recent developments should be a signal for social change which will battle with political apartheid.

Regular economy and hierarchical management are the main obstacle to effective trade productivity. The economy has not been able to source effective resource distribution and healthy growth in production. The country, represented by political parties, was not supported by established rules and regulations and there was a clear absence of fair social development. In addition, the economy had no hand in strategic management which would have accounted for long term profitability. The measure of country's economic strength lies in the quality of its strategic management model. Instead, today's management is the main obstacle in development of flexible and innovative businesses. We are paying a high price for the lack of recognition of strategic management as the key factor in meeting the society's needs. In order to grow and develop, companies require strategic management which will display key strengths: resource management, delivery of business plans, coordinated execution of business activities and experienced human resource management.

If we could base our management on the principles of democracy we would change the direction of travel by creating decentralised and independent companies and with the aid of digital age/intranet we would create equal businesses with minimal administration/bureaucracy. The current state of Tuzla Canton requires improvement by combining all creative strengths in delivering democratic change. The first component of this change is the approach to economy; the second is the view of the strategic planning and strategic management. The management should not include the burden of centralisation and monopoly; instead it should be enriched with knowledge, ideas and innovation. The crucial action in this process is the removal of outdated management models; these should be removed until updated and free of past prejudice. To achieve excellence companies need to focus on the future. This can be achieved by creating businesses with flat management structure and positive corporate culture.

The politics have taken over our country's corporate world, resulting in employee dissatisfaction and acceptance of status quo. AS a result, a high number of senior positions are occupied by Ministers and Directors who are not specialised in their field, leading to unproductive, authoritarian and hierarchical structure. This has increased the volume of administrative activities which stump the progress of creative and innovative businessmen in delivering social and economic vision where the standard economy would transform into the economy led by knowledge and the hierarchical management would turn into democratic management led by the principles of democracy, markets and the intranet.

I. ULOGA EVROPSKE UNIJE U REIGIONALNOM RAZVOJU

1. Organizacija EU

Uloga Evropske unije/EU je da izgradi institucije i da izdvoji značajna finansijska sredstva kako bi pomogla zemljama/budućim članovima da u što kraćem vremenskom periodu prilagode svoje državno uređenje i pravni sistem evropskom tržištu. Vezano za potrebu i opravdani ekonomski interes za proširenjem, zemlje članovi EU počinju da izgrađuju institucije i izdvajaju značajna finansijska sredstva kako bi pomogle zemljama, budućim članovima da u što kraćem vremenskom periodu prilagode kako svoje državno uređenje i pravni sistem tako i privredu prije ulaska na evropsko tržište. Proces proširenja EU sa zemljama Jugoistočne Evrope treba da vodi ka ujedinjenoj Evropi. Međutim, političari u BiH nisu shvatili, kao što nisu shvatili i Dejton, da proces proširenja EU i Detonski mirovni sporazum vode ka integrativnoj BiH. U njihovom mentalnim sklopovima, nije bila demokratija koja daje moć građanima, već autokratija koja daje moć političkim strankama. Sredstva EU namijenjena kao pomoć kroz različite fondove mjere se milionima eura. Na svakoj zemlji kandidatu ili predkandidatu/potencionalnom kandidatu je da ta sredstva iskoriste kroz određene fondove, zašto je neophodno poštovati pravila i procedura prilikom pisanja projekata, odnosno potrebno imati znanje o upravljanju projektima po standardima EU. Namjera EU su bile integracije, a ne podjela zemlje, razvoj demokratije, a ne autokratije. Međutim sve u BiH je krenulo suprotnim smjerom.

Umjesto da se da veći značaj obrazovanju, stvoreni su univeziteti koji su umjesto znanja proizvodili dipleme ili zdravstvu koje umjesto mentalnog i fizičkaog zdravlja proizvelo mentalno nezdrave ljude. Po riječima političara krivi su stranci koji su došli u našu zemlju zbog svojih interesa, a ne interesa naroda u BiH, a ustvari krivci su neodgovorni političari. Počelo je umnožavanje državne uprave i administracije u korporativnom svijetu. Iako je prvobitni cilj stvaranja EU bio okupljanje svih nacija i građana Evrope, ipak sadašnje uređenje, politička i ekonomska moć daju joj ulogu jedne od vodećih sila u svetu. EU je formirala institucije s ciljem nesmetanog funkcioniranja. Ono što EU izdvaja od ostalih „interesnih udruženja“ koja postoje u svijetu jeste činjenica da sve glavne odluke koje se donose u njenim okvirima vrši zajednički organ sačinjen od predstavnika vlada zemalja, članica EU.

1.1. Vijeće ministara EU

Organ koji donosi najvažnije odluke u okviru EU jeste Vijeće ministara. Procedura donošenja odluka predviđa da zakoni koje predlaže Evropska komisija uz sudjelovanje Evropskog parlamenta prihvata ili odbija Vijeće ministara. Ono što je karakteristično za ovaj

organ EU jeste da on zasjeda u različitom sastavu i to u zavisnosti od oblasti i problematike o kojoj se odlučuje. Tako, npr. ako je riječ o problemima u telekomunikacijama odluke donose ministri prometa i komunikacija. A, opet, ako je problematika vezana za zaštitu životne sredine sastav Vijeća čine ministri za zaštitu životne sredine.

1.2. Evropska komisija

Evropska komisija je stalno tijelo koje djeluje u okviru EU. Strukturu Komisije čine članovi koji se biraju od strane vlada članova EU. Osnovni zadatak članova Evropske komisije nije da zastupaju interese zemlja iz kojih dolaze. Evropska komisija kao jedno od ključnih tijela EU ima osnovni cilj da potpuno nezavisno štiti opće dobro i interese svih građana EU. Način donošenja odluka funkcionira po principu da Evropska komisija daje prijedlog Vijeću ministara i čini osnovni motor integracija i prijedloga vezanih za zajedničku politiku EU. Također, jedna od bitnih uloga Evropske komisije jeste nadzor nad poštivanjem ugovora i odluka koje su donijete od strane drugih organa i tijela EU. Ukoliko dođe do zaključka da se potpisani ugovori ili odluke ne poštuju ima pravo da sazove Evropski sud.

1.3. Evropski parlament

Ono što predstavlja glavnu karakteristiku Evropskog parlamenta u odnosnu na ostale organe i institucije u okviru EU jeste to da neposredne predstavnike u njemu biraju građani zemalja članica EU. Sam izbor svojih predstavnika zemlje/članice sprovode na osnovu izbornih sistema svake od njih posebno, a mandat tako izabranih predstavnika u Evropskom parlamentu traje pet godina. Zakonska uloga Evropskog parlamenta je velika i to kroz samu činjenicu da on učestvuje u postupcima konsultacija, saradnje, odobravanja i saodlučivanja zajedno sa Evropskim vijećem. Posebna ulogu Parlament ima kada je riječ o finansijama EU. Naime sam budžet EU sastavlja Evropska komisija i šalje ga na usvajanje Parlamentu. Ako Parlament iz bilo kog razloga ne prihvati prijedlog budžeta cijeli postupak vraća se na početak. Kako je ovo veoma bitna stavka u funkcioniranju EU, Parlament koristi ovlaštenja u potpunosti i na taj način značajno utječe na kreiranje politike unutar same EU. Još jedno od bitnih ovlaštenja koje ima Evropski parlament jeste da on može da vrši kontrolu rada Evropske komisije u domenu izvršavanja njenih zadataka i ukoliko dođe do zaključka da Komisija ne radi svoj posao u skladu sa pravilima EU može joj izglasati ne povjerenje, izvršiti smjenu predsjednika i/ili članova Komisije. Kroz dosada iznijeto možemo zaključiti da Evropski parlament predstavlja ogledalo, stepena demokratije koji otklanja demokratski deficit unutar institucionalnog okvira EU.

1.4. Evropsko vijeće

Institucija Evropskog vijeća datira iz 1969. godine i u početku sastanci su se održavali neredovno. Ali kako su godine prolazile tako je i uloga i značaj Evropskog vijeća rasla. Koliku ulogu sada ima najbolje pokazuje činjenica da u Ugovoru o Uniji stoji da Evropsko vijeće daje neophodne impulse za razvoj Unije i određuje opće političke ciljeve ovog razvoja. Osim predsjednika/šefova država i vlada EU članovi Evropskog vijeća su Generalni sekretar Vijeća i Visoki predstavnik za međunarodne odnose i sigurnost, zatim ministri vanjskih poslova Unije, predsjednik Evropskog parlamenta, predsjednik Evropske komisije, a po potrebi i ministri finansija, ekonomije ili drugi resorni ministri u zavisnosti od ukazanih potreba. Nakon svakog sastanka Evropskog vijeća objavljuju se zaključci kao zajednički dokument, često sa vrlo detaljnim aneksima i deklaracijama. Period trajanja sastanaka Evropskog vijeća je dva dana, mada ovdje treba naglasiti da sami sastanci mogu biti kako formalnog tako i neformalnog karaktera. Jedina razlika je u tome što sa formalnih sastanaka kao proceduralna i funkcionalna obaveza slijedi donošenje zaključaka, preporuka ili drugih sličnih dokumenata.

EU se temelji na tri stuba:

1. zajedničko tržište i carinska politika, ekonomska unija, monetarna unija i politike EU,
2. zajednička vanjska i sigurnosna politika,
3. saradnja u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova.

Na ovim stupovima se u početku zasnivala EU, a i dan danas ti stupovi predstavljaju pravce na kojima se insistira prilikom davanja pomoći zemljama kandidatima i predkandidatima za ulazak u EU. Kako su se razvijale institucije i donosila pravna akta EU je svoju pomoć zemljama uslovljavala usmijeravanjem pomoći u sektore i područja od privrednog i društvenog značaja sa ciljem prilagođavanja sa pravnim aktima i procedurama koje važe u EU. Pravni dokumenti kao što su Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i Acquis Communautaire dobijenih od strane EU znače početak procesa prilagođavanja zemalja koje žele da postanu punopravni članovi EU. Ispunjavanje uslova navedenih u ovim dokumentima za svaku državu predstavlja izazov i ispit političke i ekonomske zrelosti. Kako je proces ispunjavanja uslova za ulazak u EU veoma složen, sama pomoć od strane institucija EU nije se pružala samo u vidu finansiranja različitih projekata, već da bi se poštovale procedure i postupci koje nalaže EU bilo je potrebno izvršiti niz edukacija kroz pružanje stručne pomoći od strane eksperata EU. Vidovi pomoći su različiti i ogledaju se od organiziranja obuka i seminara za državnu upravu koji će obavljati te poslove kroz različite programe, pa sve do

organiziranja agencija ili sličnih institucija od strane EU u zemlji kandidata ili predkandidata sa ciljem nesmetane i olakšane koordinacije aktivnostima koje se tiču pristupanja EU.

Od nastanka do danas vrste i oblici pomoći zemljama koje žele da postanu punopravni članovi EU mijenjali su se tako da je pomoć pružana kroz različite vrste fondova. Svaki od osnovanih fondova imao je, kako svoj budžet i vrijeme trajanja, tako i svoju namjenu. Početak EU vezuje se za potpisivanje Briselskog pakta 17.03.1948. godine između Velike Britanije, Francuske i zemalja Beneluksa pod prvobitnim nazivom Zapadnoevropska unija. Poslije devet godina 1957.godine u Rimu potpisan je Ugovor o osnivanju Evropske ekonomske zajednice. Sadašnji naziv Evropska Unija vezuje se za potpisivanje ugovora u Mastrihtu 1992. godine. Ovim ugovorom u EU nastaju novine u području razvoja ekonomske i monetarne unije, jačanju institucija EU i definiranje zajedničke vanjske i sigurnosne politike.

Od samog nastanka EU je svoj razvoj bazirala na tržišnoj ekonomiji i zdravoj konkurenciji, što je donijelo ujednačen ekonomski razvoj svim njenim članicama. Bazirajući svoj razvoj na tržišnoj privredi i slobodnom kretanju roba, kapitala i ljudi, EU je bila predodređena na ekonomski rast. Ulaganje u proizvodnju, kroz razvojne projekte zasnovane na povratnim informacijama sa tržišta, bilo je pun pogodak u privredama zemalja članica EU. Kada je 1997. godine otvoren proces proširenja EU prema zemljama Jugoistočne Evrope, ideja o ujedinjenoj Evropi više nije bila utopija za bivše zemlje Jugoslavije koje napuštaju tadašnji način dirigirane planske socijalističke privrede, okreću se kapitalizmu ulazeći u proces tranzicije i prelaze na slobodno tržište i zdravu konkurenciju. Ovdje treba istaći da je to okretanje ka tržišnoj ekonomiji i zdravoj konkurenciji išlo sporo, jer je puno toga ostalo u glavama ljudi, posebno kad je u pitanju planiranje bez strateškog pristupa, koje i danas prisutno u mnogim kompanijama, a posebno u BiH.

Zemlje zapadnog balkana su napustile socijalizam, prihvatajući monopolističi, a ne liberalni kapitalizam. Monopolski kapitalizam nije naginjao tržišnoj privredi i zdravoj konkurenciji. Upravo zbog centralizma i monopola nisu se mogle razviti domaće kompanije/ preduzeća koja bi bila pokretači tržišta. Najbolja stvar Dejtona odnosila sa na osnivanje korporacija telekoma i elektroprivreda. Međutim stvorene su tri telekoma i tri elektroprivrede. Politika umjesto da se okrene svojoj osnovnoj svrsi mira i sreće, okrenula se nemiru i nesreći. To su bili znaci stvaranju autoritarne hijerarhije koja je trostruko umnožila birokratiju. A poznato je da birokratija korištenjem kreativnog aparhejda guši razvoj kreativne klase. A bez kreativne klase nema razvoja demokratskog društva. Političke stranke umjesto da rade svoj posao ovladale su korporativnim svijetom, dovodeći na ključne pozicije nekompetentne ljude.

EU ulazi u proces tranzicije i prelazi na slobodno tržište i zdravu konkurenciju. Međutim, predstavnici EU nisu shvatili da je svijest političara u BiH bila niska. U politiku nisu ulazili sposobni, već ljudi sa nižim sposobnostima, uglavnom poslušni i marljivi. Ljudi sa demokratskim načelima u političkim strankama su bili u manjini, a većinu su činili ljudi u čijim mentalnim sklopovima je bila hijerarhija. Tako je počela borba za pozicije u vlasti koje su im davali moć koja nije usklađena sa moći koju su dobili od građana. To je osnovni razlog zašto je zaustavljen put ka demokratiji. BiH se nije okrenula ka privredi sa tržišnom ekonomijom i ka zdravoj konkurenciji, već se počelo za umnožavanjem birokratije, centralizacom na nivou glavnih gradova Entiteta. Naravno sa centralizmom ide i monopol, a tako se počelo sa gušenjem konkurencije, koja je ključna pretpostavka razvoja tržišne privrede. Ono što je najgore, počelo se sa uništavnjem obrazovnog sistema. Umjesto da Federacija bude organizirana tako da bude u funkciji razvoja Kantona, a Kantoni za razvoj općina, sve je počelo sa centralizacijom koja je počela sa uništavnjem privrede. Zbog toga što Federacija nije organizirana decentralizirano na bazi profitnog potencijala, privredni razvoj nije krenuo od općina gdje nastaje vrijednost. Budžeti svih vlada su pravljeni bez strategija, političke odluke su bile iznad ekonomskih, a što je najgore nije vođeno računa o razvoju i socijalnoj mreži. U domaćim kompanije nisu osposobljavani direktori da posjeduju kompetencije (stručne, socijalne i komercijalne) i enegiju vođenja (autoritet, moć i utjecaj), kako bi bili društveno odgovorni. To je razlog što domaće kompanije nisu osposobljene da budu pokretači tržišta, a rukovodioci/ menadžeri nisu osposobljeni da budu pokretači tržišta ideja unutar kompanije/preduzeća. Izlaz iz ovog stanja je u depolitiziranju privrede.

EU nije uvidjela ove nedostatke, već je počela sa svojom politikom, prepuštajući političarima u BiH da ključne odluke sami donose, a da ne traže odobrenje od građana. Tako su namjenja sredstva EU kao pomoć kroz različite fondove, ostala neiskorštena, a političari nisu kažnjeni zato što su bili neogovorni prema biračima koji su ih birali. Svakoj zemlji kandidatu ili predkandidatu je prepušteno da ta sredstva iskoriste uz poštovanje pravila i procedura prema standardima EU. Veličina EU u ekonomskim, trgovačkim i finansijskim okvirima daje joj vodeću ulogu na svjetskoj sceni. To je sasvim jasno zbog čega sve zemlje evropskog kontinenta žele da se nađu pod okriljem EU. Cilj stvaranja EU bio okupljanje svih nacija i građana Evrope, kako bi imala uređenje, političku i ekonomsku moć koja će joj dati ulogu jedne od vodećih sila u svijetu. Ujedinjenje EU vezuje se za ugovor iz Mastrichta. Potpisivanjem Mastrihtskog ugovora tadašnje zemlje članovi EU izgradile su institucije na tri stabilna stuba. Taj ugovor se odnosi na područja prikazana na sl.1.

Razvoja ekonomske i monetarne unije
Jačanje institucionalne strukture EU
Demokratizacija Unije
Definiranje zajedničke vanjske i sigurnosne politike

Sl. 1. Područja iz ugovora u Mastrihtu

Iako je na početku osnivanja imala za cilj okupiti sve nacije i građene Evrope, današnja EU je uspjela ukloniti u potpunosti unutrašnje trgovačke barijere i u dobroj mjeri razvila neke od nekad najsiromašnijih regija na kontinentu i postala područje svjetske valute/eura. Ono što čini osnove EU, ogleda se, prije svega u jedinstvenom tržištu, carinskoj politici, ekonomskoj i monetarnoj uniji i politikama EU. Sve ove komponente imaju za cilj da:

- povećaju zaposlenost,
- ekonomski razvoj,
- socijalnu zaštitu,
- konkurentnost,
- jednakost muškaraca i žena,
- ekonomsku i socijalnu saradnju, i
- podignu nivo i kvaliteta života svih stanovnika

Sama uloga nadnacilonalnih ingerencija koje su zemlje/članice EU prenijele na zajedničke institucije iskazuje se kroz sistem funkcioniranja njenih institucija. Ono što čini osnove prvog stuba EU, ogleda se, prije svega u:

- jedinstvenom tržištu,
- carinskoj politici,
- ekonomskoj i monetarnoj uniji, i
- politikama EU.

Sve ove komponente imaju za krajnji cilj da povećaju privredno socijalnu koheziju unutar EU. Zemlje članice prenošenjem svojih ingerencija na zajedničke institucije iskazuje se kroz sistem funkcioniranja njenih institucija. Treba napomenuti da prilikom usvajanja pravnih propisa Komisija ima pravo inicijative, Evropski parlament ulogu donošenja odluka, a Sud pravde daje jedinstveno tumačenje pravnih odluka.

Dok se prvi stup zasnivao na zajedničkom tržištu i carinskoj politici, ekonomskoj i monetarnoj uniji i politikama EU, drugi stup se odnosi na zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku. Suštinu drugog stuba čini međuvladin karakter EU koji je nastao iz Mastrihtskog ugovora, a čiji je cilj usklađivanje vanjskih i sigurnosnih politika zemalja članica. Potpisani ugovor sastoji se od pet glavnih ciljeva, koji su prikazani na sl. 2.

Čuvanje zajedničke vrijednosti i osnovnih interesa EU

Osiguranje sigurnosti EU

Čuvanje mira i doprinos međunarodnoj sigurnosti

Promoviranje međunarodne saradnje

Razvoj demokratije, vladavina prava/ljudska prava

Sl. 2. Ciljevi Mastrihtskog ugovora

Sva vanjska i sigurnosna politika EU od potpisivanja ugovora zasniva se na ovim ciljevima i to kao neizostavni dio deklaracija, rezolucija i drugih dokumenata koja su donesena kao rezultat pregovora i dogovora sa drugim zemljama ili međunarodnim organizacijama na globalnom planu. Treba naglasiti da prilikom donošenja odluka na osnovu ciljeva Mastrihtskog ugovora sve zemlje članice EU imaju pravo veta tj. da se sve odluke bitne za vanjsku politiku i sigurnost donose jednoglasno. Još jedna specifičnost ogleda se u tome da sve donesene odluke (vezane za vanjsku politiku i sigurnost) ne spadaju pod komunitarno pravo pa samim tim ne podliježu nadležnostima Suda pravde. Ugovorom iz Amsterdama značajno se unapređuje rad institucija koje se bave ovom problematikom u okviru EU osnivanjem funkcije visokog predstavnika za vanjsku politiku.

Treći stup se odnosi na saradnju u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova. Predstavlja sudsku saradnju između zemalja članica EU u oblastima civilnog i krivičnog sudstva, koja obuhvata carinsku i policijsku saradnju. Kroz ovaj vid saradnje nastoje se ostvariti slijedeći ciljevi:

- uspostavljanje sigurnosti na teritoriji EU,
- borba protiv rasizma i netrpeljivosti prema strancima, terorizma, trgovine ljudima, krivičnih djela protiv djece, trgovine drogom i oružjem, korupcije i prevare.

Ove oblasti su također bile i predmet ugovora iz Amsterdama, koji je donio određene novine u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova. Naime, na prijedlog pojedinih država članica ovim Ugovorom se uspostavlja „šengenska teritorija“ sa ciljem da se omogući puna sloboda kretanja građana na teritoriji EU. Prijedlog Ustava EU predstavlja novi korak, jer vrši komunitarizaciju trećeg stuba, čime se obuhvataju pravni propisi koji dobijaju nadnacionalni karakter. Ustav poštuje i slijedeće principe:

1. supsidijarnost i poštovanje različitih pravnih sistema,
2. solidarnost u politici zajednice u vezi sa viznim režimom, azilom i politikom imigracije,
3. uzajamno priznavanje građanskih i krivičnih presuda.

Ono što je glavna karakteristika evropske zajednice jeste to što se države koje čine EU i one koje žele da postanu dio nje moraju odreći djela svoje suverenosti u korist institucija EU. Sva pravna dokumenta koja čine EU reguliraju se ugovorima. Osnivanje i funkcioniranje EU se vezuje za ugovore:

- Pariski ugovor
- Rimski ugovor
- Mastrihtski ugovor
- Amsterdamski ugovor
- Ugovor iz Nice

Pariski ugovor, ugovor osnivanju Evopske zajednice za ugalj i čelik, jedan je od prvih ugovora u historiji EU. On nastaje kao rezultat dogovora između Velike Britanije, Francuske i Njemačke. Kako se drugi svjetski rat završio postojala je realna opasnost da se Njemačka nacionalistička strast ponovo probudi uslijed rasta industrijske moći. Da bi se spriječio nastanak novih sukoba tadašnji francuski ministar vanjskih poslova Robert Šuman predlaže projekt osnivanja Evropske zajednice za ugalj i čelik. Tog 18. aprila 1951. godine Belgija, Luksemburg, Holandija, Italija Francuska i Zapadna Njemačka potpisuju ugovor koji stupio na snagu tek naredne godine 23. jula 1952. godine. Krajnji cilj Pariškog ugovora bio je da se sve zemlje, potpisnice podvedu pod zajedničku kontrolu proizvodnje i potrošnje uglja i čelika. Ugovor je važio 50 godina, a istekao je 23.jula 2002. godine.

Najveće zasluge za potpisivanje Rimskih ugovora imaju zemlje članice Beneluksa, koje su na zasjedanju Evropske zajednice za ugalj i čelik, u junu 1955. godine u Mesini, pokrenule inicijativu za osnivanje Evropske ekonomske zajednice. Ključnu ulogu u tome odigrao je belgijski ministar vanjskih poslova Henri Spak pod čijim su utjecajem zemlje članice Evropske zajednice za ugalj i čelik potpisale Rimske ugovore i time osnovale Evropsku

ekonomsku zajednicu i Evropsku zajednicu za atomsku energiju. Iako je inicijativa potekla 1955. godine na Rimske ugovore se čekalo sve do 1957. godine kad su oni potpisani i postali pravosnažni. Ovdje treba istaći da se ugovorom o osnivanju Evropske zajednice za atomsku energiju došlo do zaključka da je atomska energija „esencijalni resurs“. Njime se utvrđene i obaveze svih zemalja članica da sarađuju na međunarodnom planu u cilju kontrolirane upotrebe atomske energije. Sa druge strane osnivanjem Evropske ekonomske zajednice donose se odluke o zajedničkom tržištu, harmoniziranom ekonomskom razvoju, agrarnoj politici, slobodnom kretanju ljudi….itd. Da bi se ove odluke mogle u potpunosti provoditi bilo je neophodno uspostavljanje novih institucija na nivou tadašnje Evropske ekonomske zajednice, pa kao rezultat tih potreba nastaju:

- Evropski parlament,
- Veće ministara,
- Evropska komisija,
- Evropski sud pravde, i
- Evropska investicijska banka.

Sve pobrojane institucije i dan danas predstavljaju stupove na kojima počiva EU.

Mastrihtski ugovor o Evropskoj uniji čini prekretnicu u historiji EU. Naime sam ugovor je usvojen u Mastrihtu 10. decembra 1991. godine, a potpisan je tek naredne 1992.godine. Ugovor je stupio na snagu 1993. godine a razlog ovog odlaganja bio je taj da su sve zemlje članice morale da ga ratificiraju u svojim parlamentima. Posljedice ovog ugovora ogledale su se u nastanku Evropske centralne banke, nastanku jedinstvene valute (euro), a već postojeće institucije dobile su šira ovlaštenja. Tako npr. povećana je uloga Evropskog parlamenta. Međutim, najvažnija uloga ovog ugovora bilo je uspostavljanje ekonomske i monetarne unije koja, tog 7. februara 1992. godine, mijenja naziv i postaje jedinstvena Evropska unija.

Amsterdamski ugovor potpisan je 1997. godine u Amsterdamu, a pravosnažan je postao posle ratifikacije u parlamentima zemalja članica Evropske unije 1999. godine. Ono što treba istaći iz ovog dokumenta jesu odluke koje su donijete, a tiču se uspostavljanja novih i jačanje već postojećih institucija EU sa ciljem njenog proširenja na zemlje centralne, istočne i jugoistočne Evrope. Pravna osnova Amsterdamskog ugovora u najvećoj mjeri oslanja se na Mastrihtski ugovor, ali on ne zamjenjuje osnivačke akte i ugovore, već čini sastavni dio zajedničkih pravnih tekovina. Također, Amsterdamskim ugovorom otvaraju se pitanja vezana vanjsku i odbrambenu politiku.

Ugovor iz Nice, naime pregovori vođeni u Nici 2000. godine bili su do tada najduži u historiji sastanaka Evropskog veća. Naime, glavni ciljevi ovog samita bili su:

- preciznije razgraničenje nadležnosti zajedničkih nacionalnih institucija,
- usvajanje povelje o temeljnim pravima i deklaracije o budućnosti unije,
- pojednostavljenje tumačenja evropskih ugovora kako bi njihove odredbe bile razumljive najširim masama,
- utvrđivanje uloge Evropskog i nacionalnih parlamenata u novoj evropskoj arhitekturi.

Posebno treba naglasiti da na snazi i dalje ostaje pravo veta po pitanju interesa „od značaja za jednu ili više članica". Ugovor iz Nice stupio je na snagu tek 2003. godine, jer ga građani Irske nisu odobrili na prvom (2001. godine), već na drugom (2002. godine) referendumu.

Evropska komisija EU 1999. godine predlaže posebnu vrstu regionalnog pristupa Uniji kroz proces Stabilizacije i pridruživanja zemalja Zapadnog Balkana. Zemlje na koje se odnosi ovaj dokument su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Hrvatska, Srbija i Crna Gora. Ono što je karakteristično za ovaj sporazum jeste da je sam dokument prilagođen svakoj od navedenih zemalja pojedinačno sa ciljem da one države koje budu uspješnije u ispunjavanju uslova ne budu uslovljene stanjem u regiji u cjelini.

Također, treba naglasiti, pošto je Sporazum prilagođen svakoj zemlji pojedinačno, rokovi o početku i realizaciji samog sporazuma različiti. U kriterijima iz Kopenhagena ističe se da sve zemlje koje su obuhvaćene ovim sporazumom moraju svoje političke, ekonomske i institucionalne resurse da podrede cilju jačanja vrijednosti na kojima počiva EU, a tu se prije svega odnosi na:

- demokratiju,
- poštivanje ljudskih prava,
- tržišnu privredu.

U ovom djelu još treba naglasiti da pored tih kriterija dodatno su uvedeni kriteriji koji se odnose na potpunu saradnju sa Međunarodnim sudom u Hagu i stvaranje realnih šansi za povratak izbjeglih i raseljenih lica. Sam Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju predstavlja treću generaciju evropskih sporazuma koji, su u okviru procesa o stabilizaciji i pridruživanju, ponuđeni Zapadno balkanskim zemljama. Ono što karakterizira ovaj sporazum je to što je on nadređen domaćem zakonodavstvu i, samim tim, je obavezujući za sve nivoe vlasti u zemlji.

Sporazum o Stabilizaciji i pridruživanju je mješovitog karaktera, što znači da su za područja saradnje djelom odgovorne zemlje članice, a djelom EU. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sastoji se iz 10 poglavlja, sl.3. On predstavlja jedan od uslova da bi zemlje Zapadnog Balkana postale punopravne članice EU.

Opći principi
Politički dijalog
Regionalna saradnja
Slobodno kretanje roba
Kretanje radnika, poslovno nastanjivanje, pružanje usluga, kretanje kapitala
Usklađivanje zakona, provođenje zakona i pravila konkurencije
Pravda i unutrašnji poslovi
Politike saradnje
Finansijska saradnja
Institucionalne, opće i završne odredbe

Sl. 3. Poglavlja o Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju

Pravna tekovina EU (Acquis Communautaire) podrazumijeva prava i obaveze koje imaju zemlje članice Unije. Kao pravnu tekovinu EU čine svi ugovori i zakoni EU, rezolucije, deklaracije, međunarodni sporazumi o pitanjima EU i presude Evropskog suda. Pored nabrojanog u sistem također ulaze sve akcije koje poduzimaju sve članice Unije iz oblasti pravosuđa, unutrašnjih poslova kao i poslova iz domena vanjske i sigurnosne politike. Kako je ispunjenje svih poglavlja iz pravne tekovine EU jedan od ključnih uslova koje zemlje potencijalne članice moraju da ispune kako bi došle u situaciju da se o njihovom članstvu raspravlja u relevantnim institucijama EU. Poglavlja i oblasti se odnose na: slobodno kretanje roba, slobodno kretanje radnika, pravo poslovnog nastanjivanja i slobodno pružanje usluga, slobodno kretanje kapitala, javne nabavke, pravo trgovačkih društava, pravo intelektualne svojine, tržišna konkurencija, finansijske usluge, informatičko društvo i mediji, poljoprivreda i ruralni razvoj, sigurnost hrane, veterinarska i fitosanitarna politika, ribarstvo,

prometna/saobraćajna politika, energetika, porezi, ekonomska i monetarna politika, statistika, socijalna politika i zapošljavanje, poduzetništvo i industrijska politika, transevropske mreže, regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata, pravosuđe i osnovna prava, pravda, sloboda i sigurnost, nauka i istraživanje, obrazovanje i kultura, životna sredina,zaštita potrošača i zdravlja, carinska unija, vanjski poslovi, vanjska, sigurnosna i odbrambena politika, finansijska kontrola, finansijski i budžetski propisi, institucije, ostala pitanja.

Posmatrajući sva pomenuta poglavlja pravne tekovine EU možemo zaključiti da se radi o prilično velikom i složenom zadatku koji se stavlja pred buduće predkandidate EU. Proces pregovaranja sa zemljom predkandidatima/potencijalnom članicom vodi se u vidu bilateralnih međuvladinih konferencija na kojima se susreću predstavnici zemalja članica EU s jedne strane i predstavnici zemlje kandidata s druge strane. Pošto su pravila iz Acquis-a ustanovljena i čine pravnu osnovu EU o njima se ne pregovara, već tok sastanka ide u smjeru dogovaranja o uslovima i vremenskim rokovima koji su potrebni da bi se ispunila pravila navedena u Acquis-u. Ovdje treba istaći da prije nego što sami pregovori počnu Evropska komisija vrši procjenu zemlje kandidata i to tako da se detaljno analizira svako poglavlje. Ovaj dio predstavlja ogroman posao kako za zemlju članicu tako i za predstavnike EU, a čiji je krajnji cilj da se utvrdi koliko je dobro zemlja kandidat pripremljena. U slučajevima, kada je to opravdano ukupnom spremnošću kandidata Komisija može predložiti otvaranje pregovora i postavljanje minimalnih preduslova za zatvaranje pregovora.

Na zemlji kandidatu je da prije nego krene u pregovore sa EU pripremi akcioni plan koji će prikazivati dinamiku usvajanja i realizacije ključnih zakona i pravila koja proističu iz Acquis-a. Kroz sam proces Evropska komisija informira Evropsko veće i Evropski parlament o napretku zemlje kandidata i to kroz regularne izvještaje i strateške papire. Sami pregovori se posebno zaključuju sa svakom zemljom kandidatom, a rok ispunjenja uslova zavisi od brzine kojom svaka zemlja obavlja reforme i usklađivanje sa zakonom EU, tako da proces trajanja pregovora sa više zemalja kandidata istovremeno ne znači da će se pregovori sa svakom od njih zaključiti u isto vrijeme. U procesu pregovaranja od države kandidata se traži da se izjasni da li će moći u cijelosti da usvoji pravne tekovine EU po pojedinim poglavljima i uskladi uočene razlike ili će zatražiti prelazni period za potpuno usvajanje i provođenje nakon stupanja u punopravno članstvo. Kada govorimo o vremenskom periodu koji je potreban za završetak faze procesa koji se pregovara, ona zavisi prije svega od obima i količine svakog poglavlja pojedinačno. Obično je to vremenski period od godinu dana. Mada treba istaći da kada zemlja kandidat ispuni sve uslove iz Acquis communautaire, a to ne znači da će po automatizmu postati punopravni član EU.

2. Fondovi EU

Fondovi, koji su namijenjeni državama kandidatima i predkandidatima i trećim zemljama, imaju svrhu provođenja zajedničke politike zemalja unutar EU. Sa njima se ispravljaju socijalne nekjednakosti, provodi politika zapošljavanja, finansiraju zajedničke politike, reformiraju zajedničke poljoprivredne politike, postiže zadovoljavajući stepen održivog razvoja i podupiru tehnološke inovacije. Ciljevi EU fondova su sl. 4.

Ispravljanje socijalne nejednakosti

Provođenje politike zapošljavanja

Finansiranje zajedničke politike

Reforma zajedničke poljoprivredne politike

Postizanje zadovoljavajućeg stepena održivog razvoja

Podupiranje tehonoških inovacija

Sl. 4. Ciljevi EU fondova

Do sada su prošla dva razdoblja predpristupne pomoći: 2000-2006. (CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD), i 2007-2013 (IPA 2007- 2013), a slijedi razdoblje 2014-2020 (IPA II 2014 – 2020). Nakon što zemlja kandidat pristupi EU, na raspolaganju su joj strukturni i kohezioni fondovi, koji imaju cilj ostvarivanja privredne i socijalne kohezije unutar EU. Osim finansiranja programa i projekata putem EU fondova, EU potiče donošenje zakona koji svim građanima osiguravaju solidnu količinu temeljnih prava, a djeluje i na privredni napredak svojim politikama. Ispravljanjem socijalnih nejednakosti i provođenje politike zapošljavanja (Lisabonska strategija) imao je za cilj da EU postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda na svijetu, koja se bazira na znanju, sposobnostima za održivi razvoj, kako bi se stvorlilo više boljih radnih mjesta i bolja socijalna kohezija. Evropsko vijeće odlučilo je reformirati zajedničku poljoprivrednu politiku na način da smanji troškove te tako poveća konkurentnost. Osim potpore jedinstvenom tržištu, politika EU obuhvata i zaštitu okoline, javno zdravstvo, potrošačka prava, tržišnu konkurenciju i sigurnost prometa/saobraćaja, obrazovanje i pristup kulturi.

Prioritet EU je sastaviti politiku održivog razvoja koja će biti primjer ostalom svijetu. Istraživanje na nivou EU se oslanjaju na nacionalna istraživanja. Samo tehnološke inovacije i razvoj mogu dovesti do cilja EU, a cilj je da EU postane vodeća svjetska privreda. Proces primanja novih članova temelji se na Rimskim ugovorima, odnosno svaka zemlja koja počiva na načelima slobode, demokratije, poštivanja ljudskih prava te vladavine prava može postati punopravni član EU. Kriteriji koje treba zadovoljiti svaka od država kandidat predstavljeni su na sl. 5.

Postojanje institucija koje jamče implementaciju odredaba iz Rimskih ugovora
Tržišno orijentirana privreda i njena sposobnost u suočavanju s konkurencijom
Sposobnost preuzimanja obaveza koje proizlaze iz članstva i usvajanje pravne stečevine zajednice
Administrativna sposobnost za članstvo-postojanje upravne strukture, obučenih djelatnika i vertikalna i horizontalna saradnja među institucijama

Sl. 5. Kriteriji koje treba zadovoljiti svaka od država kandidata za EU

Svaka zemlja koja želi pristupiti u punopravno članstvo EU obavezna je uskladiti svoje zakonodavstvo s onim u EU. Područje kojem se poklanja najviše pozornosti svakako je regionalna politika koja omogućava državama kandidatima korištenje sredstava pretpristupnih fondova, a kasnije, primanjem u punopravno članstvo i ostalih fondova. Cilj je postizanje socijalno-ekonomske kohezije i usklađenost s pravnom stečevinom zajednice. Kada je Evropska unija uvidjela da je proširivanje jedna od neminovnosti opstanka Unije zemlje članice odlučile su da izrade sisteme pomoći koji će ubrzati procese prilagođavanja država koje žele da postanu ravnopravni članovi EU. Pomoć koja se pružala zemljama kandidatima i predkandidatima ogleda se kroz različite vrste fondova čija namjena i veličina sredstava je unaprijed određena. Ono što je važno radi korištenja iskustva, treba istaći najznačajnije fondove iz ovog razdoblja koji su imali ulogu u prilagođavanju pravilima i normama EU. Cilj programa u u razdoblju 200-2006 da pomogne srednje i Istočne Evrope zemljama Srednje i Istočne Evrope. Na samom početku program se prvenstveno odnosio na pružanje tehničke pomoći, a tamo gdje je bilo neophodno i humanitarne pomoći.

2.1. Razdoblje 2000-2006

Razvojem zemalja kako na njihovom političkom tako i na privrednom planu ciljevi fondova su se mijenjali i prilagođavali, tako da su u razdoblju od 2000 do 2006. godine bili slijedeći:

- pomoć administraciji država zemalja kandidatima i predkandidatima da ostvare kapacitet neophodan za usvajanje Acquis-a,
- pomoć državama da u razvoju industrije i infrastrukture dostignu standard EU pravilnim usmijeravanjem investicija prvenstveno u onim oblastima gdje su pravila EU veoma zahtjevna.

Međutim, pored pomoći koja se pružala za izgradnju institucija i promociji ekonomske i socijalne saradnje fondovi su bili namijenjeni i za promoviranje prekogranične saradnje u okviru Partnerstva svake države pojedinačno. Treba još istaći da je dobar dio projekata kroz PHARE program bio finansiran i od strane Svetske banke, Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i Evropske investicione banke (EIB).

Svrha PHARE fonda je:

1. jačanje javne administracije i institucija kako bi članice mogle funkcionirati i unutar Unije,
2. promocija konvergencije sa zakonskim okvirom Unije i skraćivanje vremena potrebnog za prilagodbu,
3. Promocija socijalne i ekonomske kohezije.

Jačanje administrativnih kapaciteta i institucija glavni je uslov za ulazak u EU, kako bi zemlje članice bile u potpunosti spremne za prilagodbu, usvajanje i sudjelovanje u zajedničkim politikama EU. Pomoć je namijenjena izgradnji institucija i izgradnja institucija uključujući investicije koje podupiru implementaciju evropskih normi i standarda. Vezano za izgradnju institucija, široki spektar institucija i njihova isprepletenost na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou zahtijeva koordinaciju i usuglašeno djelovanje u skladu s politikom Unije. Pomoć se očitovala u razvoju strukture, strategije, ljudskog potencijala i menadžerskih vještina neophodnih za jačanje ekonomskih, socijalnih, regulatornih i administrativnih kapaciteta te pomoć u postizanju Kopenhaških kriterija.

ISPA (The Instrument for Structural Policies for Preaccession) je instrument Evropske komisije namijenjen državama Srednje i Istočne Evrope, kandidatima za članstvo u EU, za prilagođavanje područja prijevoza i zaštite okoline, poboljšanje kvaliteta života i socijalno ekonomskoj koheziji te pristupu kohezionom fondu EU. ISPA ili Instrument strukturne

politike u predpristupnom periodu je bio fond namijenjen isključivo za finansiranje infrastrukturnih projekata iz oblasti prometa i zaštite životne sredine. Glavni prioriteti ISPA fonda bilo je pripremiti zemlje pristupaju EU da: upoznaju zemlje predkandidate s politikom i procedurama EU, pomognu zemljama predkandidatima da sustignu EU standarde zaštite životne sredine, prošire i povežu transevropske transportne mreže. Iako se radilo o velikim investicijskim projektima EU je činila sve kako bi bar donekle, olakšala posao zemljama aplikantima za sredstva predviđena fondom ISPA. Naime, znajući da je priprema i finanisranje projekata ISPA vrlo zahtjevno i vremenski dugotrajno dio namijenjenih sredstava iz ovog fonda usmijeren je za stručnu pomoć prilikom pripreme samih projekata.

Problemi prometne infrastrukture posebno su izraženi kod zemalja Zapadnog Balkana kao posljedica ratnih dešavanja, sankcija i urušene ekonomije devedesetih godina. Iz toga možemo zaključiti da su sredstva koja su bila stavljena na raspolaganje kroz ovaj fond EU više nego dobro došla u cilju, prije svega, sanacije postojeće prometne infrastrukture, a kasnije i njene modernizacije. Područje koje ISPA pokriva je:

- zaštita okoline: unapređenje infrastrukture standardima zaštite okoliša u EU.
- prijevoz: nadogradnja i proširenje transevropske prijevozne mreže,
- tehnička podrška: izravno vezana uz projekte koji se finansiraju,
- tehnička pomoć: na inicijativu Evropske komisije: treninzi, seminari, radionice, studije.

Pitanje zaštite okoline jedno je od temeljnih u implementaciji ciljeva EU jer zagovara razvoj i napredak privrede vodeći pri tome računa o zaštiti okoline. Usklađivanje s direktivama EU za zemlje kandidate zahtijeva znatna finansijska sredstva. ISPA finansira projekte koji zahtijevaju vrlo visoka finansijska ulaganja:

- snabdijevanje i pročišćavanje otpadnih voda,
- upravljanje otpadom,
- kontrola zagađenja vazduha,
- kontrola industrijskog zagađenja.

Sredstva namijenjena prijevozu odnose se na projekte vezane uz transevropsku prijevoznu mrežu koja povezuje članice, kandidate i treće zemlje i na taj način doprinosi postizanju temeljnih načela EU (slobodi kretanja ljudi i dobara). Pokriva sve grane prometa:

- putni,
- željeznički,
- vazdušni,
- riječni,

- jezerski,
- kanalski i pomorski,
- cjevovodni, i
- telekomunikacijski.

Tehnička pomoć obuhvata poslove oko identifikacije i pripreme projekata, njihovo vođenje i nadzor. Da bi mogla koristiti sredstva ISPA-e, država kandidat mora ispuniti određene uslove:

- izraditi studije izvodljivosti ISPA,
- izraditi nacionalne strategije ISPA za promet i okolinu,
- evropska komisija mora odobriti strategiju,
- identificirati, pripremiti i izraditi projekte.

Nakon izrade projekta, projekt se upućuje Evropskoj komisiji na odobrenje, a administrativno i finansijsko upravljanje projektom vrši se ex-ante. Projekti su bili finansirani (bez povratna sredstva) u iznosu od 75%, a iznimno i 85% ukoliko se radilo o iznimno skupim i opširnim projektima. Ostatak je pokrivala nacionalna privreda iz budžeta/proračuna. Sredstva se među kandidatima raspoređuju prema sljedećim kriterijima: sredstva namijenjena pojedinoj državi ovise o broju stanovnika, BDP-u i površini zemlje, raspon je fleksibilan.

CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization) predstavlja pomoć EU pri obnovi, razvoju i stabilizaciji koji je usvojen 2000. godine propisom Vijeća Evrope. Osnovni cilj formiranja ovog fonda bio je pružanje podrške zemljama Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Srbija i Crna Gora) u procesu stabilizacije i pridruživanja. Ovaj fond se dijeli na dvije komponente i to na nacionalnu i regionalnu komponentu. Nacionalna komponenta je namijenjena svakoj državi pristupnici pojedinačno i bira se preko delegacije evropskih komisija i Evropske agencije za obnovu i razvoj. Regionalna komponenta je namijenjena svim državama pristupnicama i bira je Evropska komisija. Ciljni korisnici ovog fonda su prije svega državne institucije na svim nivoima, javne institucije i one institucije koje pomažu poslovnim subjektima (zadruge, društva, nevladine organizacije…itd.). CARDS fond ima cilj pružanja potpore zemljama iz procesa stabilizacije i pridruživanja, a zamjenjuje dotadašnje programe OBNOVA i PHARE. Bio je previđen je za razdoblje od 2000-2006 godine. CARDS je provodio pomoć financiranjem investicijskih programa i programa izgradnje institucija, a uložena sredstva su bespovratna. Nacionalna komponenta CARDS je namijenjena: obnovi, povratku izbjeglica, stabilizaciji regije, stvaranju institucionalnog i zakonodavnog okvira za postizanje pravnih

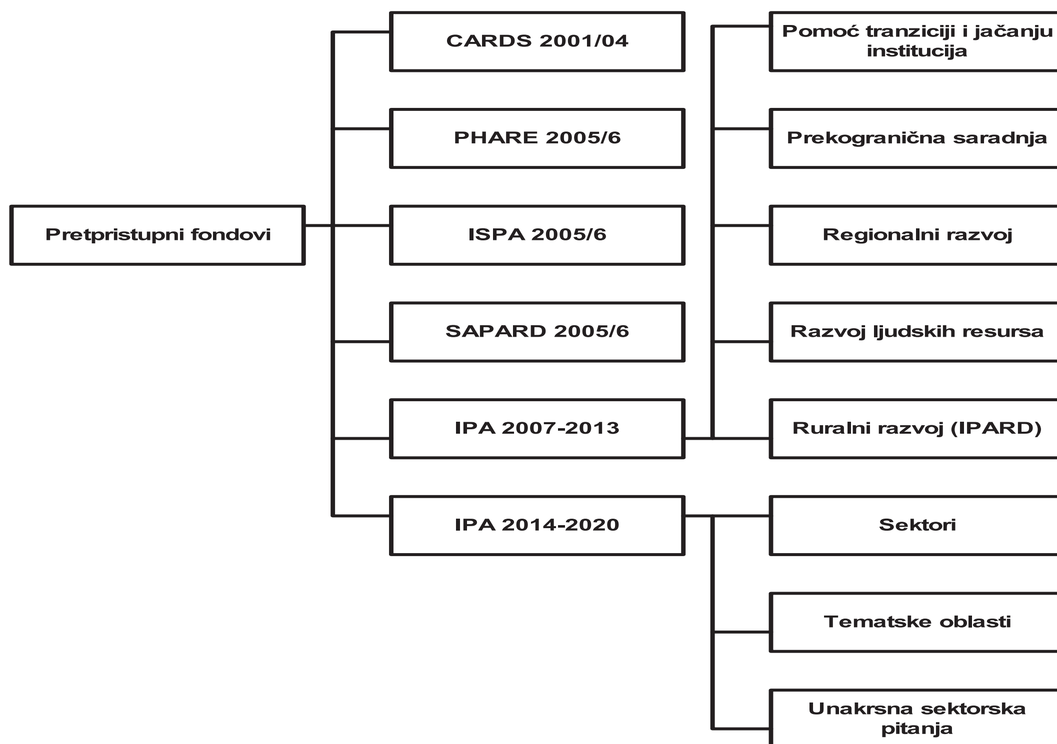
stečevina zajednice, jačanju tržišne privrede i održivom privrednom razvoju, društvenom razvoju.

SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture & Rural Development) ili Posebna predpristupna pomoć za poljoprivredu i ruralni razvoj namijenjen je za pružanje finansijske pomoći iz oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja. Članice Evropske unije posebnu pažnju pridaju ovim oblastima u okviru svojih zemalja pa je od ključnog značaja da se svaka zemlja predkandidat što je moguće bolje pripremi kroz fondove EU kako bi mogla da u potpunosti iskoristi sredstva koja joj se stavljaju na raspolaganje po prijemu u EU. Sam fond pokrenut je 2000. godine, a poseban akcent kroz SAPARD stavljen je na otvaranje novih radnih mjesta, poticanje razvoja poljoprivrednih kultura u manje razvijenim regijama, jačanje održivog razvoja u ruralnom području i poboljšanje kvaliteta života ruralnog stanovništva.

Sistem finansiranja (bez povratna sredstva) kroz ovaj fond je bio takav da 75% od ukupne vrijednosti projekta snosila EU, a ostatak od 25% sufinansira nosilac projekta. Sredstva su također namijenjena za proces prilagođavanja propisa i zakona zemlje predkandidata sa pravnom tekovinom EU iz oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja. Ovdje posebno treba istaći mogućnost da pored državnih, regionalnih, lokalnih i javnih institucija pravo na apliciranje na ova sredstva imaju pravna lica i poduzetnici koji se bave poljoprivredom, a za implementaciju komercijalnih projekata s tim da su takvi aplikanti učestvovali u sufinansiranju sa 50% od ukupne vrijednosti projekta dok je ostalih 50% finanisrala (bez povratna sredstva) EU kroz SAPARD fond. Od 2007. godine program se pripaja IPA fondu i to kao njegova V komponenta. Poseban akcent kroz SAPARD stavljen je na otvaranje novih radnih mjesta, poticanje razvoja poljoprivrednih kultura u manje razvijenim regijama, jačanje održivog razvoja u ruralnim područijma i poboljšanje kvaliteta života ruralnog stanovništva. Ovdje posebno treba istaći mogućnost da pored državnih, regionalnih, lokalnih i javnih institucija pravo na apliciranje na ova sredstva imaju pravna lica i poduzetnici koji se bave poljoprivredom.

2.2. IPA I 2007-2013

Fondovi za razdoblje 2007 do 2013, koji nose naziv IPA (eng. Instrument for Pre Accession assistance). Program IPA je uspostavljen 12. 06. 2007. godine uredbom Evropske komisije o provedbi uredbe Vijeća EU o uspostavi IPA programa, sl.6.



Sl. 6. Predpristupni fondovi

Kako je riječ o velikim finansijskim sredstvima EU je u skladu sa propisom Vijeća naglasila da svaki sporazum koji nastane kao rezultat propisa mora sadržavati odredbe koje osiguravaju zaštitu finansijskih interesa EU, a posebno onih koji se tiču prijevara i korupcije i bilo kojih drugih nepravilnosti na štetu EU. Sa IPA fondom su obuhvaćeni svi prethodni fondovi. Cilj je bio pojednostavljenje i lakša kontrola sredstava koja EU izdvaja kao pomoć zemljama kandidatima i predkandidatima. Bez obzira što je riječ o jednom fondu ozbiljnost i značaj nije nimalo umanjena ukoliko se vidi sa kojim sredstvima se raspolaže u okvirima IPA fondova, a također može se reći da postoji stimulativna komponenta u vidu uslova da samo prve dvije komponente su namijenjene zemljama predkandidatima, dok je zemljama kandidatima stavljeno na raspolaganje korištenje sredstava iz svih pet komponenti IPA. Svi fondovi, iako različiti po namjeni i obimu ulaganja u pojedine oblasti država predkandidata ili kandidata, imaju za cilj da se zemlje što bolje pripreme kako bi, kad postanu punopravne članice Evropske unije, mogle ravnopravno da konkuriraju za sredstva iz fondova kojim se

finansiraju određene oblasti privrede i društva i time razvijaju i jačaju svoj status. Kada se radi na poslovima vezanim uz fondove EU, može se doći nedoumicu kako uopće u njima sudjelovati, od kuda krenuti, kako napisati i prijaviti projekt te na koji način izvršiti samu predaju projekta i kome. Također, krajnji korisnici sredstava iz fondova ponekad ne shvaćaju problematiku samih fondova i važnosti regionalnog razvoja, niti su upoznati s njihovim utjecajem, niti postoji jedna info tačka gdje bi mogli dobiti sve potrebne informacije. Zbog svega navedenog autor ove knjige se upustio u pregled i analizu fondova, koji mogu biti dostupni BiH u svrhu regionalnog razvoja.

Osnovni ciljevi programa IPA su pomoć državama kandidatima i državama predkandidatima u njihovom usklađivanju i provedbi pravne stečevine EU te priprema za korištenje strukturnih fondova. Ovaj jedinstveni pretpristupni instrument za pomoć u pretpristupnom razdoblju razlikuje dvije skupine zemalja: (1) države sa statusom predkandidata za članstvo u Uniji (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Srbija), (2) države sa statusom kandidata za članstvo u Evropskoj uniji (Hrvatska, Makedonija, Turska). IPA predstavlja Instrument pretpristupne pomoći zemljama kandidatima i predkandidatima koji zamjenjuje sve dosadašnje programe (CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD). Ovaj Instrument pretpristupne pomoći donijela je Evropska komisija propisom Evropskog Veća. Ovim propisom ustanovljeno je između ostalog, da „ svaka zemlja treba biti procijenjena na osnovu vlastitih zasluga“ i da „treba napraviti jasnu razliku između zemalja kandidata i zemalja predkandidata“.

Program IPA provodi se kroz 5 komponenti:

I. IPA I/Pomoć u tranziciji i jačanju institucija je svojevrsni nastavak PHARE programa podupire aktivnosti vezane uz usvajanje i provedbu pravne stečevine EU te potiče ekonomsku i socijalnu koheziju, uz iznimku komponente ekonomske i socijalne kohezije.

II. IPA II/Prekogranična i regionalna saradnja ima cilj rješavanje zajedničkih izazova sa zemljama članicama i zemljama predkandidatima za članstvo u EU kroz poticanje zajedničkih prekograničnih aktivnosti. U okviru regionalne i prekogranične saradnje se finansiraju zajedničke prekogranične aktivnosti između država korisnika programa IPA, te država članica EU.

III. IPA III/Regionalni razvoj i regionalna saradnja podupire infrastrukturne projekte u sektorima zaštite okoline i prometa kao i programe poticanja konkurentnosti regionalnog razvoja. Regionalni razvoj komponenta koja predstavlja nastavak programa ISPA i komponente ekonomske i socijalne kohezije programa PHARE, te

finansira infrastrukturne projekte većih razmjera na području zaštite okoline i prometa, kao i programe poticanja nacionalne konkurentnosti te ujednačenog regionalnog razvoja. Ova sastavnica programa IPA predstavlja pripremu za korištenje Evropskog fonda za regionalni razvoj nakon pristupanja

IV. Razvoj ljudskih potencijala, IPA IV komponenta podupire mjere usmijerene na poticanje zapošljavanja, obrazovanja i socijalnog uključivanja te se provodi kroz operativni program za razvoj ljudskih potencijala. Razvoj ljudskih potencijala kao preteča Evropskog socijalnog fonda finansira projekte na području socijalne kohezije u svrhu ostvarivanja ciljeva Evropske strategije za zapošljavanje

V. Ruralni razvoj/IPARD program je neposredni nastavak programa SAPARD te osigurava finansijska sredstva za projekte primjene pravne stečevine na području poljoprivrede, kao i one kojima se promiče razvoj u ruralnim područjima.

Kada govorimo o komponentama IPA fonda po pravilu EU prvu i drugu komponentu (tj. sredstva namijenjena za spomenute oblasti) mogu da koriste zemlje predkandidati, dok svih pet komponenata mogu da koriste zemlje kandidati za ulazak u EU.

2.3. IPA II 2014 -2020

Pravni osnov: Uredba EU br.231/2014 Evropskog parlamenta i Vjeća od 11. marta 2014. godine koja uspostavlja Instrument za predpristupnu pomoć-IPA II, primjenjuje se od 1. januara 2014. godine. Sa IPA II se naglašavaju ciljevi iz IPA I:

- jačanje demokratskih institucija,
- promocija i zaštita ljudskih prava i osnovnih sloboda i unapređeno poštovanje manjinskih prava,
- razvoj civilnog društva,
- regionalna saradnja,
- prekogranična saradnja.

IPA II ima strateški pristup, a naglašava regionalnu/teritorijalnu saradnju. Strateški dokumenti za zemlje korisnice su planski dokumenti kreirani za svaku zemlju korisnicu za sedmogodišnji period. IPA II ima za cilj reforme u okviru unaprijed definiranih sektora. Ovi sektori pokrivaju područja usko povezana sa strategijom proširenja, poput demokratije i upravljanja, vladavine prava, rast i konkurentnost. Ovakav sektorski pristup promovira strukturne reforme koje će doprineti transformaciji određenog sektora i njegovom približavanju standardima EU. IPA II dozvoljava sistematičnije korišćenje budžetske podrške sektoru. Ovaj instrument takođe daje veću težinu mjerenju učinka: indikatori dogovoreni sa

zemljama korisnicima će pomoći u procijeni pristupa u kojem su očekivani rezultati mogu ostvariti.

Izmjenjena je struktura IPA I. Više ne postoji 5 komponenti IPA, nego 9 sektora, tri tematske oblasti i dva ukakrsna međusektorska pitanja, sl.7.

Sektori

1. pravosuđe,
2. unutrašnji poslovi,
3. reforma državne uprave,
4. konkurentnost,
5. energetika,
6. zaštita životne sredine,
7. promet/saobraćaj,
8. ljudski resursi i društveni razvoj,
9. poljoprivreda i ruralni razvoj.

Tematske oblasti:

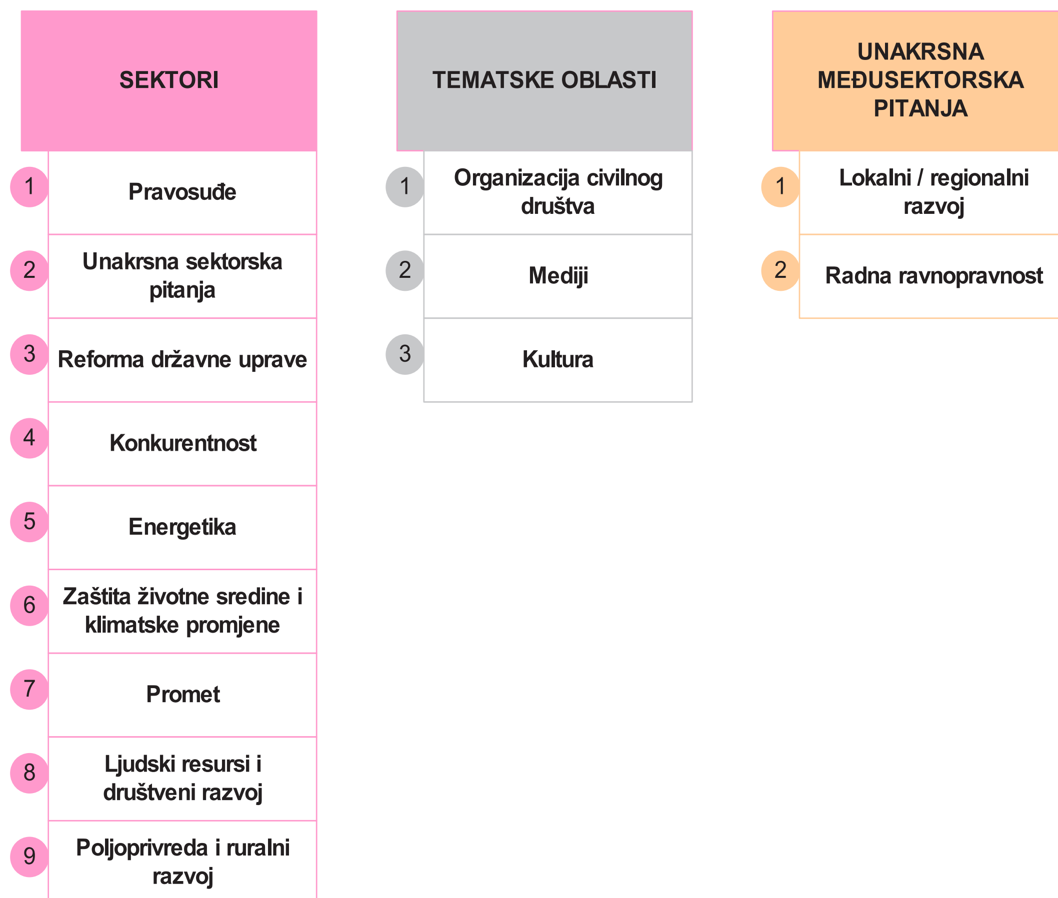
1. organizacija civilnog društva,
2. mediji, i
3. kultura.

Unakrsna međusektorska pitanja:

1. regionalni razvoj,
2. radna ravnopravnost.

Fondovi IPA II:

- Carine 2020
- COSME
- Copernicus
- Erasmus +
- Evropa za građane
- Evropski fond za garancije u poljoprivredi – EAGF
- Evropski fond za pomorstvo i ribarstvo – EMFF
- Evropski fond za prilagodbu globalizaciji - EGF
- Evropski fond za regionalni razvoj
- Evropski poljoprivredni fond za ruralni razvoj - EAFRD
- Evropski socijalni fond
- Fiscalis 2020



Sl. 7. Struktura IPA II

2.4. Strukturni i kohezioni fondovi

Stvaranjem zajedničkog tržišta do punog je izražaja došao nesrazmjer između pojedinih država, ali i regija. Otvaranjem tržišta mnoge kompanije se nisu u stanju nositi s konkurencijom, a to uzrokuje produbljivanje razlika. Kako je još Rimskim ugovorima iz 1956. godine službenim ciljem Unije proglašen ravnomjerni rast, neophodno je bilo kreirati takvu politiku kojom će se rast i postići. Finansijska potpora fondova je usmijerena ostvarenju ciljeva prikazanih na sl. 8.

Poboljšanje regionalne konkurentnosti

Kreiranje novih radnih mjesta i povećanje produktivnosti

Povećanje zaposlenosti

Uravnoteženi razvoj urbanih i ruralnih područja

Sl. 8. Ciljevi finansijske potpore

Više od trećine proračuna Unije namijenjeno je regionalnom razvoju i socijalno ekonomskoj koheziji kroz strukturne i kohezione fondove. Iz proračuna se putem četiri strukturna fonda, sl. 9., uplaćuju određena novčana sredstva onim regijama koje su manje razvijene. Cilj ovih fondova je da se pomognu manje razvijene zemlje ili su u teškoćama, kako bi se suzbila nezaposlenost.

Evropski fond za regionalni razvoj ERDF/European Regional Development Fund

Evropski socijalni fond ESF/European Social Fund

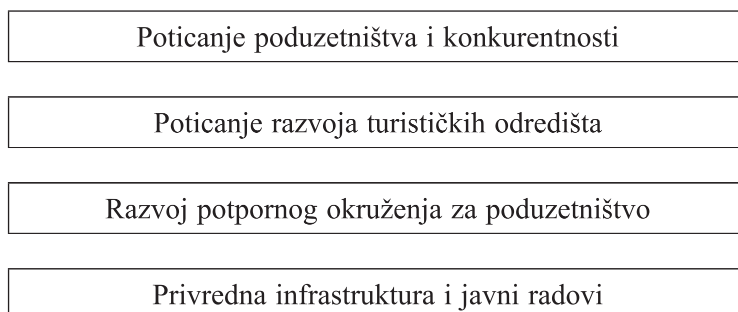
Evropski poljoprivredni fond za upravljanje i garanciju EAGGF/ European Agriculture Guidance and Guarantee Fund

Finansijski instrument za pomoć ribarstvu FIFG/Financial Instrument for Fisheries Guidance

Sl. 9. Strukturni fondovi

Tematsko područje ERDF je socijalna i ekonomska kohezija kako bi se smanjile razlike između regija i osigurao ujednačeni rast. Putem ERDF moguće je finansirati programe vezane uz izgradnju ili poboljšanje infrastrukture, poticanje lokalnog razvoja, zaštitu okoline, potporu malim i srednjim kompanijama/preduzećima, proizvodne investicije, ulaganja u obrazovanje i zaštitu zdravlja u regijama.

Sredstva ERDF mogu biti namijenjena sljedećim područjima prikazanim na sl.10. Kada je u pitanju poticanje poduzetništva i konkurentnosti sredstva ERDF su usmjerena za poticanje i razvoj okruženja, infrastrukture i uslova za transfer znanja između znanstvenih institucija i kompanija, razvoju novih dinamičnih kompanija temeljenih na znanju i tehnološki usmijerenih te povećanju ulaganja u istraživanja i razvoj.



Sl. 10. Namijenjena sredstva ERDF

Kad je u pitanju poticanje razvoja turističkih odredišta treba poboljšati konkurentske sposobnosti kompanija i osigurati uslove za razvoj turizma kroz modernizaciju postojeće infrastrukture i izgradnju nove[1]. Kada je u pitanju razvoj potpornog okruženja za poduzetništvo ERDF je namijenjen malim i srednjim kompanijama subvencioniranjem savjetodavnih programa, investicijskih projekata i garancija je za kredite poslovnih banaka.

ESF je glavni instrument politike Unije koji potiče usavršavanje i pomoć pri zapošljavanju, promicanju zaposlenosti i razvijanju ljudskih potencijala. Područja djelovanja, sl.11. su borba protiv dugoročne nezaposlenosti i isključenosti s tržišta rada, stvaranje novih radnih mjesta, obrazovanje i usavršavanje, jednake mogućnosti na tržištu rada, poboljšanje kvalitete obrazovanja, doživotno učenje, poticanje sudjelovanja u znanstveno istraživačkom radu i slično.

EAGGF je usmjeren razvoju infrastrukture ruralnih područja, poboljšanju proizvodnosti i kvalitete, pomoći mladima i zajednicama u slabije pristupačnim krajevima, poticaju razvoja. Ka se radi o privrednoj infrastrukturi i javnim radovima treba ulagati u infrastrukturu koja će biti potpora za prethodno navedene oblasti.

FIFG je usmijeren promicanju održivog korištenja ribarskih resursa, finansiranje modernizacije ribarske flote, zaštiti pomorskog dobra i promoviranju ribljih proizvoda i prerađevina na tržištu.

1 http://www.gov.si/euskladi/skladi/strukt_esrr_2.html

Borba protiv dugoročne nezaposlenosti i isključenosti s tržišta rada

Stvaranje novih radnih mjesta

Obrazovanje i usavršavanje

Jednake mogućnosti na tržištu rada

Poboljšanje kvalitete obrazovanja

Doživotno učenje

Poticanje sudjelovanja u znanstveno istraživačkom radu

Sl. 11. Područja djelovanja ESF

Strukturni fondovi su u nacrtu programa i upotrebi sredstva vođeni slijedećim važnim načelima, sl. 12.:

Načelo koncentracije

Načelo programiranja

Načelo partnerstva

Načelo dodavanja

Načelo Subsiudarnosti

Načelo vrednovanja učinaka

Sl. 12. Načela strukturnih fondova

1. Načelo koncentracije: sredstva se usmijeravaju prema regijama i skupinama koje ih najviše trebaju, a prema jasno utvrđenim prioritetima,
2. Načelo programiranja: sredstva se dodjeljuju na osnovi razvojnih programa koji su vremenski ograničeni. Oni mogu biti u obliku operativnih programa i okvirnog dokumenta za potporu Zajednice ili Jedinstvenog programskog dokumenta,
3. Načelo partnerstva: uska suradnja i zajednička odgovornost za realiziranje programa između Europske komisije, vlada država članica, regija i lokalnih vlasti te civilnog društva,
4. Načelo dodavanja: EU ne finansira program u cijelosti, već dio troškova snose i države članice,
5. Načelo subsiudarnosti: sredstva fondova usmijerena su na područja i programe koje države članice ne mogu same realizirati,
6. Načelo vrijednovanja učinaka: nadziranje učinka intervencija. Kako bi strukturni fondovi realizirali svoju namjenu i kako bi se osigurali najbolji mogući rezultati, 94% sredstava

Strukturni fondovi se koncentriraju na postizanje sljedećih ciljeva:

1. Uključene regija (NUTS II) čiji BDP po glavi stanovnika ne prelazi 75% prosjeka Unije, a obilježava ih niski nivo investicija, nezaposlenost, u pravilu veća od prosječne, nedostatak ili manjkavost osnovne infrastrukture i slabe mogućnosti razvoja poduzetništva.
2. Regije (NUTS III) kojima je BDP po glavi stanovnika viši od 75% prosjeka Unije, ali koje se suočavaju s problemima smanjenja zaposlenosti, privrednom i socijalnom krizom, propadanjem tradicionalnih djelatnosti i odlaskom stanovništva, nezaposlenošću na području ribarstva.
3. Pomoć nacionalnim vladama u rješavanju problema na tržištu radne snage, trajno nezaposlenim, nekvalificiranim radnicima, kao i svima onima koji su žrtve diskriminacije na tržištu rada.

Kohezioni fond je ustvari strukturni fond koji je namijenjen pružanju pomoći najmanje razvijenim državama članicama EU (Irskoj, Grčkoj, Portugalu i Španjolskoj) i novim državama članicama kako bi smanjile ekonomske i socijalne razlike u odnosu na druge članice, a na raspolaganju je od 1994. godine. Irskoj je bio na raspolaganju do kraja 2003. godine. Da bi uopće mogla koristiti sredstva kohezionog fonda, država mora ispuniti sljedeće uslove:

- da je BDP države niži od 90% prosječnog u Uniji,
- da postoje problemi koje država sama ne može riješiti (nezaposlenost, zaostajanje u razvoju, ekonomska stagnacija…). Omogućava sufinanciranje velikih infrastrukturnih projekata vezanih uz transevropsku prometnu mrežu i zaštitu okoline, do 85% iznosa. Na taj način rasterećuje nacionalni proračun/budžet koji se tada može fokusirati na problematiku implementacije evropskog zakonodavstva, pravnih stečevina zajednice i Evropsku monetarnu uniju. U slučaju da država koja aplicira u kohezionom fondu ne ostvaruje zacrtane ciljeve, sredstva se ukidaju.

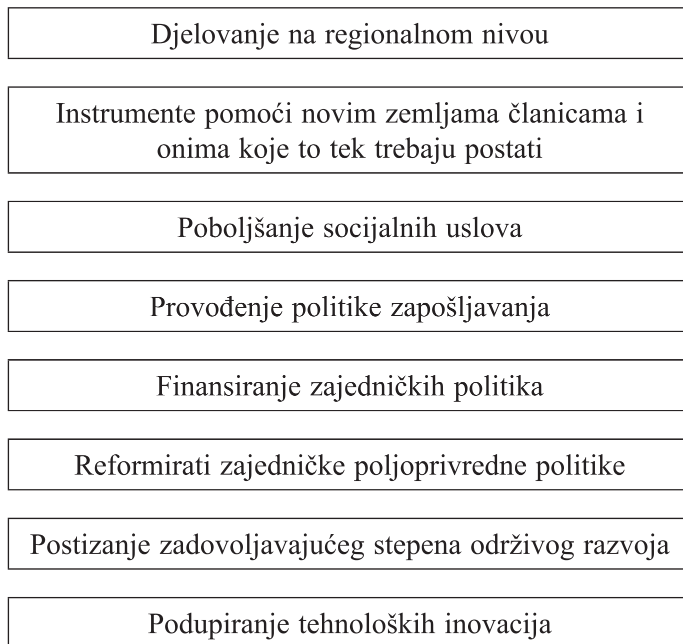
Prioritet regionalne politike je premještanje težišta s razvoja države u cjelini na razvoj manjih jedinica, odnosno regija. Razlog je nemogućnost određivanja preciznih mjera privrednih, razvojnih i drugih politika koje bi bile odgovarajuće za svako područje neke zemlje. Naglasak na regionalnom pristupu daje mogućnost individualnog pristupa, odnosno svakoj regiji da sama definira svoje razvojne prioritete, a oni moraju biti u skladu sa smjernicama države, ali i Unije u cjelini. Na taj način potiče se razvoj i država u cjelini.

3. Regionalna politika EU

EU u svojoj biti je integracija država. Nastala je s ciljem stvaranja zajedničke privrede i zajedničkog tržišta kako bi se nametnula kao lider u razvijenom svijetu. Uspostavljanjem zajedničkog tržišta i progresivnim približavanjem ekonomskih politika država članica u cijeloj se EU promovira:

- usklađen razvoj privrednih djelatnosti,
- stalna i uravnotežena ekspanzija,
- porast stabilnosti,
- ubrzani rast životnog standarda,
- bliskiji odnosi među državama.

Zajedničko tržište podrazumijeva: slobodu kretanja roba, slobodu kretanja usluga, slobodu kretanja ljudi, slobodu kretanja kapitala. Proširenjem EU na nove članice došlo je do uključivanja zemalja koje su u odnosu na već postojeće zaostajale u čitavom nizu segmenata. Da bi EU u stvarnosti bila Unija ravnopravnih država, bilo je neophodno postići privrednu i socijalnu koheziju, odnosno smanjiti razlike između bogatih i siromašnih regija. Iz toga proizlaze zadaci Unije, sl. 13.



Sl. 13. Zadaci EU neophodni za privrednu i socijalnu koheziju

Regija se najčešće definira kao geografsko područje koje je manje od nacionalnog teritorija u kojemu se nalazi. Tako regija može biti općina, grad, kanton, skup kantona ili država. Regije se nužno ne poklapaju s administrativnim granicama, jer njihovo određivanje ovisi o pitanju koje se razmatra. Politika razvoja EU temelji se na regionalnom principu, odnosno, razvoj regija doprinosi razvoju cijelih država, a time i EU. Regionalni privredni razvoj podrazumijeva pokretanje ekonomskih procesa, poslovnih procesa i procesa obnove i razvoja i korištenje resursa prihvatljivih za regiju, što rezultira u održivom razvoju i željenim privrednim rezultatima za regiju, u skladu s vrijednostima i očekivanjima poduzetništva i građana. Ovaj pristup pokušava uravnotežiti kvalitativne i kvantitativne ciljeve privrednog razvoja. Da bi politika Unije, a tako i regionalna politika bila uspješna, mora se voditi računa o specifičnostima područja na koje se odnosi. Regionalni razvoj mora biti tržišno orijentiran, a to znači da treba biti orijentiran na proces strateškog planiranja ili što je još bolje na proces strateškog menadžmenta, fokusiran na znanje i doživotno učenje, podršku preduzećima, kao i angažman na socijalnom planu. U kreiranju regionalnog razvoja vrlo je važan individualni pristup, odnosno ne preslikavati politike drugih regija (pa čak ni onih vrlo sličnih).

Analizom prethodnog stanja prilikom ulaska novih država članica, vidljivo je da su se još više produbile socijalne, ekonomske i druge razlike između zemalja Unije. Da bi se smanjila nejednakost između bogatih i siromašnih zemalja, Unija provodi regionalnu politiku koja ima za cilj podizanje životnog standarda i kvaliteta života stanovništva te smanjenje socijalno ekonomskih razlika i postizanje ujednačenog, održivog rasta. Unija primjenjuje niz programa kojima daje potporu regijama kako bi savladale probleme s kojima se suočavaju. Potpora se ne temelji isključivo na finansijskim sredstvima, već je naglasak na pomoći državama članicama. Osim individualnog pristupa pojedinim regijama Unija potiče i prekograničnu suradnju. Ciljevi regionalne politike EU su, sl. 14.:

Smanjiti razlike između razvijenih i nerazvijenih regija

Povećati privrednu snagu regija i na taj način država i Unije u cjelini

Postići socijalno - ekonomsku koheziju između država članica

Povećati zaposlenost u regijama

Sl. 14. Ciljevi regionalne politike EU

4. Programi EU raspoloživi BiH

Stupanjem na snagu Okvirnog sporazuma o općim principima Bosni i Hercegovini je otvorena mogućnost pristupanja programima, čija je svrha da podrže saradnju između država članica i njihovih građana u raznim oblastima politika EU. Učešće u programima EU uključuje prethodno provođenje propisane procedure i ispunjavanje potrebnih preduslova. Ranije je istaknuto da programi podržavaju privrednu i socijalnu politiku EU. Sa njima se unapređeje saradnje u različitim oblastima:

- kulturi,
- nauci,
- obrazovanju,
- transportu,
- energiji,
- zaštiti okoline,
- zdravstvu,
- pravosuđu,
- fiskalnoj i carinskoj politici, itd.

Zemljama potencijalnim kandidatkinjama za članstvo u EU se preporučuje selektivno i postepeno pristupanje ovim programima, sl.15., u skladu s vlastitim potrebama, kapacitetima, strateškim interesima i očekivanim koristima od učešća. Pritom je potrebno voditi računa i o raspoloživim institucionalnim kapacitetima i budžetskim sredstvima države koje je potrebno planirati i izdvojiti za učešće u svakom pojedinom programu. Postupak pristupanja programu pokreće se za svaki program posebno, a nosilac aktivnosti u vezi s pristupanjem je nadležna institucija na državnom nivou. Da bi zemlja pristupila pojedinom programu, potrebno je da zaključi memorandum o razumijevanju s Evropskom unijom, te plati finansijski doprinos za učešće u programu (tzv. ulaznu kartu) za svaku godinu učešća. Troškovi ulazne karte mogu se dijelom finansirati iz IPA fondova. Učešće u programima EU ostvaruje se putem poziva za predaju projektnih prijedloga i dodjeljivanja grant sredstava odabranim projektima. Sredstva koja država uplaćuje na ime ulazne karte ne garantiraju finansiranje prijavljenih projekata. Istovremeno, odobreni projekti mogu osigurati sredstva u znatno većem iznosu od onog plaćenog na ime ulazne karte. Projekti podržani u okviru programa EU obično zahtijevaju učešće više partnera iz više zemalja članica programa, kao i sufinansiranje projekata od strane aplikanata.

BiH može pristupiti većini prethodno navedenih programa, uz ispunjavanje potrebnih uslova i provođenje propisane procedure. Do sada BiH je pristupila Sedmom okvirnom programu za istraživanje i tehnološki razvoj – FP7 (u januaru 2009. godine) i programu Kultura (u januaru 2011.godine). Iako nije članica programa doživotno učenje, BiH može

učestvovati u nekim aktivnostima multilateralnih projekata i mreža u svojstvu partnera, te u potprogramu Jean Monnet. Učesnici iz Bosne i Hercegovine imaju pristup i određenim aktivnostima programa Mladi u akciji, na području evropskog volontarizma i saradnje sa susjednim zemljama.

Oblast	Naziv programa			Uk. Budžet (mil €)
Nauka	Sedmiokvirni program za istraživanje tehnološki razvoj i ogledne aktivnosti – FP7			50.52
Konkurentnost i inovativnost	Okvirni program i konkurentnost	Program za poduzetništvo i inovacije (EIP)	3,62	2.17
		Program podrške politikama u oblasti ICT (ICT PSP)		0.730
		Inteligentna energija za Evropu		0.730
Obrazovanje	Integrirani program za doživotno učenje			cca 7.00
	Tempus IV			cca 50 mil/god
	Erasmus Mundus II			cca 950
Mladi	Mladi u akciji			885.00
Kultura	Kultura 2007-2013			400.00
	MEDIA 2007			755.00
Civilno društvo	Evropa za građane			215.00
Socijalna politika	PROGRESS-program Zajednice za zapošljavanje i društvenu solidarnost			cca 750
Zdravstvo	Programske aktivnosti Zajednice u oblasti javnog zdravlja			321.50
Zaštita potrošača	Programske aktivnosti Zajednice za podršku potrošačkoj politici			156.80
Zaštita okoline	Life+			2,14 milijarde
Transport	Marko Polo II			450
Poreska politika	Fiscallis 2013			156.90
Carinska politika	Carina 2013			323.80
Finansije	Herkule II			98.5
	Pericles			7.00
Javna uprava	Interoperabilno rješenje za evropske javne uprave.ISA			164.10
Sigurnost	Sigurniji intenet			55.00
	Mehanizam Zajednice za civilnu zaštitu			198.80
	Finansijski Instrument za civilnu zaštiti			189.80
	Okvirni program za sigurnost i zaštitu sloboda	Prevencija i borba protiv kriminala		597.60
		Prevencija, pripravnost i upravljanje posljedicama terorizma i drugim rizicima vezanim za sigurnost		137.40
Pravosuđe	Okvirni program za osnovna prava i građanstvo	Daphne III		116.85
		Prevencija upotrebe droga i informiranje		21.35
		Osnovna prava i građanstvo		93.80
		Krivično pravosuđe		199.00
		Građansko pravosuđe		137.40
Migracije	Okvirni program za solidarnost i upravljanje migracijskim tokovima	Evropski fond za izbjeglice		670.09
		Fond za vanjske granice		2152.00
		Evropski fond za integraciju državljanja trećih zemalja		1771.00
		Fond za povratak		676.00

Sl. 15. Pregled programa EU 2007-2013

Ovdje će biti opisani programi IPA I:

- Sedmi okvirni program za istraživanje i tehnološki razvoj/EP7
- Okvirni program za konkurentnost i inovacije/CIP
- Program za poduzetništvo i inovacije/EIP
- Inteligentna energija za Evropu/IEE
- Program za doživotno učenje
- Tempus IV
- Erasmus Mundus II
- Mladi u akviji
- Kultura
- Media
- Evropa za građane/civilno društvo
- Progress
- Program za javno zdravstvo
- Programske aktivnosti za podršku potrošačkoj politici
- Zaštita okoline
- Transport
- Poreska politika
- Carinska politika
- Finansije

Cilj *FP7* je jačanje naučne i tehnološke baze evropske industrije i njene konkurentnosti u međunarodnim okvirima. Program podržava saradnju na polju nauke, uspostavu istraživačke infrastrukture, te profesionalni razvoj i usavršavanje istraživača. Osim toga program pruža podršku univerzitetima, istraživačkim institutima i centrima, industriji (uključujući mala i srednja preduzeća), javnoj administraciji i pojedincima. Uspostavlja se saradnja, uspostavljanjem evropskog liderstva u deset prioritetnih tematskih oblasti finansiranjem naučnih istraživanja. Tematske oblasti:

- zdravlje.
- hrana,
- poljoprivreda i ribarstvo,
- biotehnologija,
- informacijske i komunikacijske tehnologije,
- nano tehnologije,
- materijali i nove proizvodne tehnologije,
- energija,

- zaštita okoline i klimatske promjene,
- društveno-ekonomske i humanističke nauke,
- sigurnost,
- istraživanja svemira.

U realiziranju ovog programa važne su: ideje koje se odnose na podršku povećanju dinamičnosti, kreativnosti i izvrsnosti evropskog istraživanja, ljudi kao podrška jačanju ljudskih potencijala u okviru evropskog istraživanja, usavršavanju, mobilnosti i profesionalnom razvoju istraživača i kapaciteti kao podrška jačanju istraživačke i inovacijske infrastrukture i njenom optimalnom korištenju.

Cilj *EIP* je pružanje podrške razvoju malih i srednjih preduzeća kroz podršku inovativnim aktivnostima, uključujući ekoinovacije, te boljem pristupu kapitalu i uslugama za podršku poslovanju. Programske aktivnosti uključuju finansijske instrumente za podršku malim i srednjim preduzećima, podršku mreži centara za pružanje poslovnih usluga te podršku inovacijama i ekoinovacijama i razvoju politika.

Cilj *ICT PSP* je podsticanje inovacija i konkurentnosti putem većeg i efikasnijeg korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) od strane građana, javne administracije i poslovnih subjekata. Programske aktivnosti podržavaju razmijenu najbolje prakse, analizu, razvoj i usklađivanje politika, kao i razvoj inovativnih i interoperabilnih ICT usluga u oblastima od javnog interesa, kao što su:

- zdravstvo,
- socijalna inkluzija,
- energetska efikasnost,
- efikasnija javna uprava.

Programs *IEE* je usmijeren na realiziranje mjera za unapređenje energetske efikasnosti i veće korištenje novih i obnovljivih izvora energije. Program podržava projekte u oblastima:

- energetske efikasnosti,
- obnovljivih izvora energije,
- energetski efikasnijeg i manje zagađujućeg transporta, kao i stvaranje povoljnijih tržišnih uslova,
- razvoj i provođenje politika,
- prijenos i razvoj znanja.

Cilj programa za *doživotno učenje/obrazovanje* da se postigne kvalitetan evropski sistem doživotnog učenja. Program podržava saradnju obrazovnih institucija, mobilnost učesnika

obrazovnog procesa, te priprema učesnike za uspješno učešće na evropskom tržištu rada. Program je namijenjen svim učesnicima obrazovnog procesa, kao što su učenici, studenti, nastavno i nenastavno osoblje, obrazovne institucije, ustanove za stručno obrazovanje i osposobljavanje, nevladine organizacije, udruženja učenika, roditelja i nastavnika, kompanije, organizacije i pojedinci uključeni u obrazovanje odraslih. Potprogrami:

- Comenius - podrška predškolskom, osnovnom i srednjoškolskom obrazovanju,
- Erasmus - podrška visokoškolskom obrazovanju,
- Leonardo da Vinci - podrška stručnom obrazovanju i usavršavanju,
- Grundtvig - podrška obrazovanju odraslih.
- Navedene potprograme, u nastojanjima da ostvare najbolje rezultate putem saradnje i inovacija, podržava Transferzalni program, dok
- Jean Monnet podržava studijske programe i istraživanje u oblasti evropskih integracija u visokoškolskim institucijama u zemljama Evropske unije i van nje.

Cilj programa *Tempus IV* je podrška reformi i modernizaciji visokog obrazovanja putem saradnje u oblasti visokog obrazovanja između zemalja Evropske unije i zemalja u njenom okruženju. Program pruža podršku visokoškolskim institucijama, ministarstvima, nevladinim organizacijama i udruženjima, kompanijama, socijalnim partnerima i drugim javnim i privatnim institucijama i organizacijama koje djeluju u oblasti visokog obrazovanja. Domeni programskih aktivnosti:

- podrška saradnji između institucija visokog obrazovanja u Evropskoj uniji i u partnerskim zemljama vezana za razvoj nastavnih planova i programa te unapređenje kvaliteta obrazovanja i upravljanja visokoškolskim institucijama (zajednički projekti).
- podrška razvoju i reformi institucija i sistema visokog obrazovanja u zemljama partnerima, unapređenju njihovog kvaliteta i relevantnosti, te njihovom približavanju najnovijim tokovima u EU (strukturne mjere).

Cilj programa *Erasmus Mundus II* je poboljšanje kvaliteta evropskog visokog obrazovanja unapređenjem akademske saradnje i mobilnosti studenata i osoblja u oblasti visokog obrazovanja zmeđu zemalja EU i trećih zemalja. Program je namijenjen pojedincima, studentima, istraživačima, univerzitetskom osoblju, institucijama visokog obrazovanja i drugim tijelima aktivnim u oblasti visokog obrazovanja u EU i drugim zemljama. Programske aktivnost:

- Zajedničke master i doktorske studije – podrška osnivanju zajedničkih master idoktorskih studija i dodjeli stipendija za pohađanje ovih studijskih programa.

- Partnerstvo između institucija visokog obrazovanja iz zemalja EU i trećih zemalja – podrška strukturnoj saradnji i mobilnosti studenata i akademskog osoblja na svim stepenima visokog obrazovanja, uključujući dodjelu stipendija.
- Promocija evropskog visokog obrazovanja – podrška mjerama kojima se jača atraktivnost zemalja Evropske unije kao destinacije za visoko obrazovanje.

Cilj programa *Mladi u akciji* je podsticanje aktivnog učešća mladih u društvu, razvijanje solidarnosti, tolerancije i uzajamnog razumijevanja među mladima, te podrška mobilnost i neformalnom učenju mladih i omladinskoj saradnji u evropskim okvirima. Program je namijenjen mladim osobama u dobi između 13 i 30 godina, te licima i organizacijama koje rade s mladima. Programske aktivnosti:

- Mladi za Evropu - podržava omladinske razmijene, inicijative mladih i omladinske projekte usmijerene na aktivno učešće mladih u demokratskom životu.
- Evropski volonterski servis - podržava učešće mladih u volonterskim aktivnostima u EU i izvan EU.
- Mladi u svijetu - podržava razmijene i partnerstva između mladih i omladinskih organizacija u EU i drugim zemljama.
- Sistemi podrške mladima - podržava jačanje kapaciteta organizacija koje se bave pitanjima mladih i pojedinaca koji rade s mladima.

Cilj programa *Kultura 2007-2013* je da unaprijedi zajednički evropski kulturni prostor jačanjem saradnje između kulturnih radnika, stvaralaca i institucija. Program podržava transnacionalnu mobilnost kulturnih radnika, kulturnoumjetničkih djela i proizvoda, te razvoj i njegovanje međukulturalnog dijaloga. U programu mogu učestvovati javne i privatne ustanove, institucije i organizacije aktivne u oblasti kulture, uključujući pozorišta, biblioteke, muzeje, galerije, izdavačke kuće, obrazovne institucije, istraživačke centre, profesionalna udruženja i sl. Programske aktivnosti:

- Podrška projektima u oblasti kulture – podrška saradnji kulturnih organizacija iz različitih zemalja i zajedničkoj realizaciji aktivnosti u oblasti kulture i umjetnosti, te književnim prijevodima i održavanju evropskih festivala kulture.
- Podrška organizacijama aktivnim u oblasti kulture na evropskom nivou – podrška unapređenju dijaloga sa institucijama EU, učešću u javnim raspravama o temi kulture, te djelovanju u svojstvu ambasadora evropske kulture.
- Podrška analizama, prikupljanju i širenju informacija - podrška informiranju o programu i njegovim aktivnostima, te izradi studija i analiza u oblasti kulturne saradnje i razvoja kulturnih politika.

Cilj programa *Media 2007* je jačanje evropskog audiovizuelnog sektora, povećanje cirkulacije evropskih audiovizuelnih djela unutar i izvan Evropske unije, te jačanje konkurentnosti evropske audiovizuelne industrije putem lakšeg pristupa finansiranju i unapređenja korištenja digitalnih tehnologija. Program je namijenjen pravnim licima i pojedincima, institucijama, udruženjima, kompanijama, producentskim kućama, distributerima, prodajnim agentima, režiserima, producentima, scenaristima i drugima koji se bave audiovizuelnim aktivnostima. Program podržava obuke i stručno usavršavanje profesionalaca, razvoj produkcijskih projekata, distribuciju i promociju filmova i audiovizuelnih programa unutar i izvan EU, filmske festivale, te uvođenje i korištenje novih tehnologija.

Cilj programa *Evropa za građane/civilno društvo* je približiti Evropsku uniju njenim građanima i pružiti podršku uključivanju građana u proces evropskih integracija. Program je namijenjen organima lokalne vlasti, organizacijama civilnog društva, udruženjima i grupama građana, obrazovnim institucijama, organizacijama koje se bave istraživanjem evropskih javnih politika i drugim tijelima koja okupljaju građane. Programske aktivnosti:

- Aktivni građani za Evropu - podrška međunarodnoj saradnji građana iz lokalnih zajednica bratimljenjem gradova i projektima koji okupljaju građane.
- Aktivno civilno društvo u Evropi - podrška saradnji organizacija civilnog društva putem transnacionalnih projekata, te pružanje podrške organizacijama civilnog društva koje se bave istraživanjem evropskih javnih politika i djeluju na evropskom nivou.
- Zajedno za Evropu - podrška širenju informacija o programu i konceptu aktivnog evropskog građanstva, kao i drugim aktivnostima koje doprinose približavanju Evropske unije njenim građanima.
- Aktivno evropsko sjećanje – podrška u svrhu sjećanja i odavanja počasti žrtvama nacizma i staljinizma u Evropi.

Program *Progres* podržava aktivnosti vezane za jačanje socijalne uključenosti i zaštite građana od siromaštva, nezaposlenosti i diskriminacije, te osiguravanje ravnopravnosti spolova i uključivanje lica s posebnim potrebama u društvo. Program je namijenjen lokalnim i regionalnim organima vlasti, agencijama i zavodima za zapošljavanje, agencijama za statistiku, univerzitetima, istraživačkim institutima, socijalnim partnerima, nevladinim organizacijama, medijima. Program podržava aktivnosti analiza i studija, prikupljanja statističkih podataka, praćenja i evaluacije provođenja politika, umrežavanja, razmijene iskustava i uzajamnog učenja, te širenja informacija, u sljedećim tematskim oblastima:

- zapošljavanje,
- socijalna zaštita i socijalno uključivanje,
- radni uslovi,
- borba protiv diskriminacije,
- ravnopravnost spolova.

Cilj *programa za javno zdravstvo* je poboljšanje zdravstvene sigurnosti i zdravlja građana, te širenje informacija i znanja o zdravlju. Program je namijenjen različitim institucijama uključujući istraživačke institute, univerzitete, organe uprave, privredne i neprivredne organizacije. Namijenjen je različitim institucijama uključujući istraživačke institute, univerzitete, organe uprave, nevladine organizacije i kompanije.

Cilj *zajednice za podršku potrošačkoj politici* je omogućavanje visokog nivoa zaštite potrošača uspješnijim zastupanjem njihovih interesa i ostvarivanjem prava potrošača na informacije, edukaciju i samoorganiziranje, te osiguravanje efikasne primjene mjera zaštite potrošača. Program je namijenjen javnim tijelima, nevladinim i neprofitnim organizacijama, visokoškolskim ustanovama, studentima i predavačima koji učestvuju u evropskim postdiplomskim studijima iz oblasti potrošačke politike, službenicima zaduženim za zaštitu potrošača, te evropskim organizacijama potrošača. Program podržava prikupljanje, razmjenu i analizu podataka i informacija iz oblasti potrošačke politike, razvoj alata za procjenjivanje sigurnosti robe i usluga, pripremu pravnih propisa i jačanje regulative, evropske organizacije potrošača i razvoj njihovih kapaciteta, unapređenje provođenja zakonodavstva EU u oblasti zaštite potrošača, pružanje pravne i stručne ekspertize, informiranje, pružanje savjeta i edukaciju potrošača.

Cilj programa *zaštita potrošača/Life +* je pružanje podrške projektima iz oblasti zaštite okoline i očuvanja prirode, te provođenju i razvoju politike i zakonodavstva u oblasti zaštite okoline. Program je namijenjen javnim i privatnim subjektima, organima i institucijama. Programske aktivnosti: priroda i biodiverzitet - podrška provođenju direktiva EU o očuvanju prirodnih staništa i divljih ptica, kao i jačanju znanja i unapređenju politika i zakonodastva EU u oblasti zaštite prirode i biodiverziteta, ekološka politika i upravljanje - podrška provođenju politike EU o zaštiti okoliša, te razvoju inovativnih pristupa, metoda i instrumenata i informacije i komunikacija - podrška informiranju i kampanjama o problematici okoline, zaštiti prirode i očuvanju biodiverziteta, te projektima vezanim za prevenciju šumskih požara.

Cilj programa *Transportarco Polo II* je smanjenje opterećenja drumskog saobraćaja, smanjenje negativnog učinka teretnog prijevoza na okolinu u zemljama Evropske unije, razvoj intermodalnog transporta, te povećanje efikasnosti i održivosti transportnih sistema.

Program je namijenjen privatnim i javnim kompanijama, uključujući prijevoznike, špeditere, aerodrome, morske i riječne luke i sl. Program podržava aktivnosti preusmijeravanja prijevoza tereta s drumskog na druge oblike prijevoza, kao što su morski, željeznički i riječni prijevoz, otklanjanje prepreka za efikasno funkcioniranje novih oblika prijevoza, uspostavljanja inovativnih usluga prijevoza tereta i putnika, razvoja pomorskog prijevoza, izbjegavanja drumskog opterećenja, te unapređenja znanja, razmijene iskustava i saradnje.

Cilj šrograma *Fiscalis 2013*[2]*/poreska politika* programa je uspostavljanje pouzdanijeg i funkcionalnijeg poreskog sistema i efikasnije borbe protiv poreskih prevara u Evropskoj uniji jačanjem saradnje u oblasti poreske politike, poboljšanjem administrativnih procedura i prakse, kao i razmijenom informacija između poreskih institucija država članica. U programu mogu učestvovati poreske uprave i njihovi predstavnici, te predstavnici međunarodnih organizacija. Program podržava razvoj komunikacionih sistema i sistema razmijene informacija, uspostavljanje mulitilaterarne kontrole u vezi sa ispunjavanjem poreskih obaveza u različitim zemljama, te organizaciju seminara i obuka.

Cilj programa *Carina 2013*[3]*/poreska politika* je unapređenje rada i koordinacije carinskih uprava, borba protiv prevara i zaštita finansijskih, ekonomskih i sigurnosnih interesa Evropske unije i njenih građana, te povećanje konkurentnosti evropske privrede modernizacijom i ubrzavanjem carinskih procedura. Program je namijenjen carinskim upravama i njihovom osoblju. Program podržava saradnju između carinskih službenika, razmjenu informacija, iskustava i znanja, razvoj informatičkih sistema za razmijenu informacija, te održavanje seminara, radionica, obuka i druge vidove usavršavanja.

Cilj *Hercule II/carinska politika* programa je zaštita finansijskih interesa Evropske unije jačanjem transnacionalne i multidisciplinarne saradnje između organa vlasti zemalja članica EU, Evropske komisije i Evropskog ureda za borbu protiv prijevara (OLAF), uspostavljanje saradnje između zemalja članica EU i zemalja kandidata i potencijalnih kandidata, te pružanje stručne i operativne podrške tijelima za provođenje zakona u borbi protiv nelegalnih prekograničnih aktivnosti. Program je namijenjen organima vlasti na državnom i regionalnom nivou, istraživačkim institutima, obrazovnim institucijama i neprofitnim organizacijama i institucijama. Program podržava pružanje stručnog savjeta organima vlasti u borbi protiv prevara, uključujući osiguravanje specifičnih znanja, opreme, informacijskih alata i baza podataka s ciljem olakšavanja transnacionalne i saradnje s OLAF-om, te pruža

2 Directorate General for Taxation and Customs Union http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxatio n/tax_cooperation/fiscalis_programme/fiscalis 2013/index_en.htm

3 Directorate General for Taxation and Customs nion http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/cooperation_programmes/customs2013/index_en.htm

podršku organiziranju obuka, seminara i konferencija radi koordinacije aktivnosti, razmijene informacija, iskustava i najboljih praksi, te provođenja istraživanja[4].

Cilj *Pericles/finansije* programa je osiguravanje zaštite eura od krivotvorenja uspostavljanjem programa razmijene, pomoći i edukacije. Program je namijenjen predstavnicima organa za provođenje zakona, centralnim bankama, sudskim vlastima, poslovnim bankama, mjenjačnicama i drugim institucijama i tijelima nadležnim za ovu oblast. Program omogućava pružanje stručne, naučne i operativne podrške, specijalističke obuke i stručno usavršavanje, unapređenje saradnje između nadležnih institucija i razmijenu informacija, te širenje svijesti o problematici krivotvorenja eura.

4 European Anti-Fraud Office (OLAF) http://ec.europa.eu/anti_fraud/programmes/index_en.html

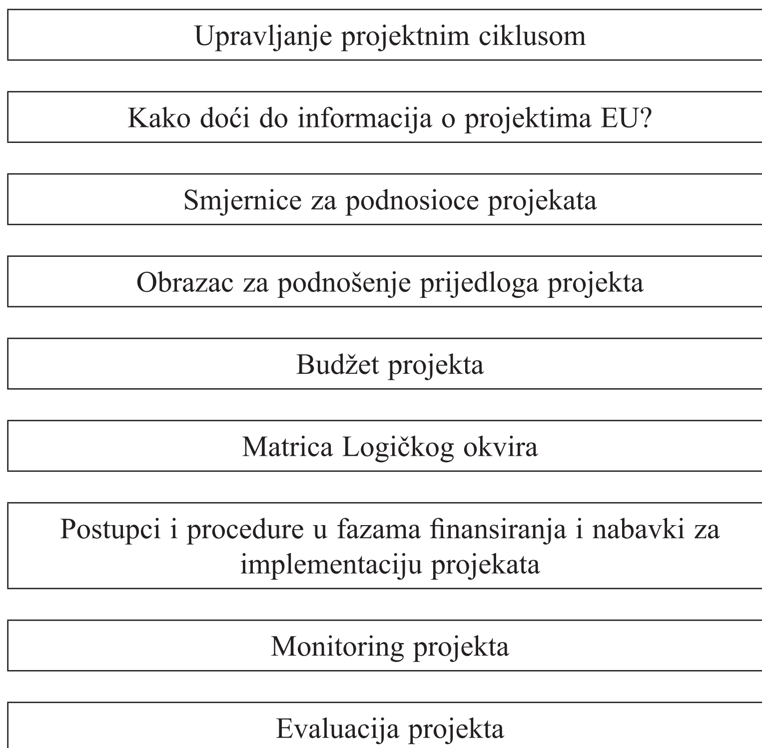
5. Upravljanje projektima po standardima EU

5.1. Postupci i procedure prije odobravanja

Upravljanje projektima po standardima EU uključuje niz procesa i procedura koje je neophodno ispuniti kako bi se sredstva EU fondova mogla staviti na raspolaganje zemljama koje imaju namijeru da se integriraju u EU. Upravljanje projektnim ciklusom je početna faza u procesu upravljanja projektima po standardima EU. U ovom djelu se određuju modeli i metodi razvijanja projektne ideje kao i izrada plana počev od projektne ideje do konačne realizacije. Upotreba različitih metoda ovisit će od same vrste i veličine projekta, tako da svaki model ima kako svoje prednosti tako i svoje nedeostatke koji se moraju prilagođavati u samoj praksi. Ono što je također specifično za projekte jeste sistem po kojem se dolazi do informacija o pozivima za dostavu projektnih prijedloga za sredstva EU. Posebna pažnja se pridaje informacijama koje se plasiraju prema potencijalnim aplikantima putem sredstava informiranja, kako pisanih tako i elektronskih medija. U pozivima se posebno napominju kriteriji i uslovi koji određuju ko sve može biti aplikant za sredstva EU koja su namijenjana za rješavanje problema u određenim sferama društva zemalja koje imaju status kandidata i predkandidata.

Značaj projekata za zemlje koje imaju status predkandidata i kandidata za ulazak u EU je od velike važnosti. Zemlje koje prije prihvate sisteme i načine koji funkcioniraju unutar EU imaju veće šanse da raspolažu sa sredstvima koja im se stavljaju na raspolaganje sa ciljem jačanja institucija i privrede kako bi spremne ušle na tržište na kome samo najjači opstaju. Upravljanje projektima po standardima EU, uključuje korake koji su prikazani na sl. 16.

Projekt, po definiciji standarda kvaliteta, predstavlja jedinstven proces sastavljen od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti sa utvrđenim datumima početka i završetka, preduzet radi ostvarivanja nekog cilja usklađenog sa specifičnim zahtjevima, uključujući ograničenja vremena, troška i resursa. Kao jedinstven proces, projekt je u većini slučajeva složen proces koji zahtjeva da na njegovoj izradi radi komplementarni tim stručnjaka koji su uključeni u sve aktivnosti projekta. U zavisnosti od veličine projekta na njemu će raditi manji ili veći broj članova tima, a i od toga kakve su sposobnosti i vještine članova projektnog tima, odnosno njihove sposobnosti i kvalifikacije. Treba računati da svaki projekt, bez obzira koliko kvalitetno urađen, sa sobom nosi i određene rizike i to u svakoj aktivnosti njegove implementacije.



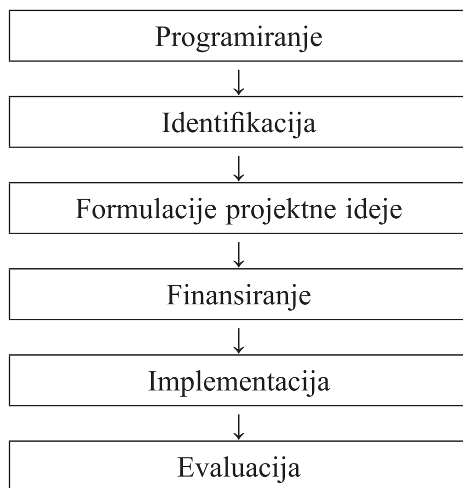
Sl. 16. Upravljanje projektima po standardima EU

Upravljanje rizikom veoma je kompleksan posao u upravljanju projektima. Ukoliko se određeni rizik ne uoči na vrijeme, on postaje sve veći u narednim aktivnostima implementacije i prijeti da ugrozi projekat. Kod realiziranja projekta može se doći u situaciju da se, zbog nekog neplaniranog razloga, vrši promjena unaprijed zadatih ciljeva. Ukoliko se dođe u ovakvu situaciju neophodno je analizirati u kojoj će mjeri ta promjena utjecati na konačni ishod projekta. Nadgledanje i kontrola značajni su iz više razloga. U svakom projektu tri su ključna faktora koja utječu na proces upravljanja projektom. To su: vrijeme, resursi i novac. Sva tri nabrojana faktora ograničena su neophodna u nadgledanju i kontroliranju i kako bi ostali u planiranim granicama. Svakodnevni poslovi i administracija predstavljaju administrativne poslove pod kojima se podrazumijeva vođenje neophodne dokumentacije. Organizacija i projektni tim su veoma bitni na svakom projektu. Sastav tima treba izabrati da ga čine stručnjaci kompetentni za projektiranje oblasti za koji se radi projekt, a koji se međusobno dopunjuju u znanjima i iskustvu. Proces planiranja aktivnosti projekta ka

procesa je značajan u toku izrade i implementacije projekta. Naime, neophodnost planiranja proističe iz potreba da se sve aktivnosti procesa usklade kako bi vrijeme, resursi i novac bili u potpunosti iskorišteni na što je moguće na efikasniji način. Planiranje počinje s identifikacijom projekta.

5.1.1. Projektni ciklus

Prilikom planiranja i izrade projekata postoji određeni redoslijed koji je poznat kao projektni ciklus. Sam projektni ciklus započinje idejom. Kroz određeni vremenski interval ta se ideja razvija u konkretne postupke i procedure do konačnog cilja. Projektni ciklus predstavlja proces koji ima šest aktivnositi, sl.17.:



Sl. 17. Projektni ciklus

U zavisnosti od vrste projekta kao i institucije nosioca projekta zavisit će i vrste aktivnosti koje se sprovode u pojedinim fazama. Međutim, ono što je zajedničko za sve projektne cikluse, bez obzira na ostale okolnosti, jeste slijedeće:

- ciklus definira ključne odluke, pravovremene i tačne informacije i odgovornost učesnika u projektu u svakoj fazi realizacije,
- faze ciklusa predstavljaju proces čije se aktivnosti odvijaju progresivno, a to znači da nijedna aktivnost ne može početi ako prethodna nije u potpunosti završena,
- cilj ciklusa jeste da se stekne iskustvo na postojećim projektima i, kao takvo, primjeni na buduće projekte i programe.

Programiranje: Aktivnost programiranja je zadužena za analizu situacije na nacionalnom i regionalnom nivou da bi se došlo do informacija o problemima i ograničenjima sa kojima bi se moglo susresti prilikom realizacije projekta. Tu se, pre svega misli na društveno ekonomske pokazatelje i nacionalne prioritete. Konačni ciljevi ove aktivnosti bili bi usaglašavanje glavnih ciljeva i prioriteta na svim nivoima, određivanje relevantnog i izvodljivog okvirnog programa na osnovu kojeg će se vršiti priprema projekta.

Identifikacija: Proces identifikacije projekta predstavlja početnu tačku u planiranju i realizaciji projekta. Od ispravne identifikacije projekta zavisi će i njegova dalja budućnost, jer ako se na početku ne izvrši adekvatna identifikacija na bazi želja i mogućnosti taj projekat je već osuđen na propast. Ovdje treba istaći da svi projekti prilikom njihove identifikacije imaju nekoliko zajedničkih karakteristika:

- svaki projekat prilikom njegove realizacije ima za cilj neku promjenu, bilo da je riječ o malim promjenama ili o velikim investicijskim projektima,
- sam projekat predstavlja proces, odnosno određenu radnju koja ima svoj početak i kraj, međutim ono što treba istaći je da posle svakog završenog projekta rezultat ostaje njegovim krajnjim korisnicima na raspolaganje,
- specifičnost projekata se ogleda i u tome da se prilikom njegove identifikacije i planiranja često javljaju problemi za čije rješavanje nisu poznate metode iz čega se vidi projekti rizičniji od svakodnevnih poslovnih procesa.

Dakle, u ovoj aktivnosti se identificiraju ideje za dati projekat i selektiraju za dalje proučavanje. Ovdje se vrše konsultacije sa korisnicima svake pojedinačne akcije te zajedno sa njima, vrši se analiza mogućih problema kao i iznalaženje adekvatnih rešenja.

Formulacije projektne ideje: U ovoj aktivnosti vrši se razvijanje projekta u konkretne operativne planove, a sve u cilju procijene njegove izvodljivosti i prihvatljivosti, s ciljem stvaranja dugoročne koristi za korisnike. Na osnovu ocijene iz ove faze donosi se konačna odluka o tome li da se sastavlja formalni finansijski prijedlog i traži finansiranje projekta.

Finansiranje: U ovoj aktivnosti ovlašteni tim stručnjaka koje je angažiran pregleda validnost finansiranja. Oni donose konačnu odluku da li će se vršiti finansiranje projekta ili neće. Također u ovoj aktivnosti fazi se partneri na projektu (ukoliko ih ima) dogovaraju o modalitetima implementacije i to formaliziraju donošenjem pravnih dokumenata.

Implementacija projekata: Završavanje prethodnih aktivnosti počinje implementacija projekta, odnosno pokretanje realizacije projekta. U zavisnosti od vrste projekta moguće je da će se vršiti raspisivanje tendera i dodjeljivanje ugovora za tehničku podršku ili za izvođenje radova i snabdijevanje. U toku implementiranja projekta rukovodioci projekta

mogu da vrše konsultacije sa korisnicima kao i da ocjenjuju napredak tj. da li je projekat na pravom putu da ispuni sve zadate ciljeve i zadovolji potrebe korisnika. To znači, da ukoliko se u toku implementacije uvide neki problemi koji se nisu mogli predvidjeti prilikom planiranja, postoji mogućnost modifikacije samog projekta uslijed novonastalih okolnosti.

Evaluacija projekta: U aktivnosti evaluacije partneri na projektu vrše ocjenjivanje projekta da bi došli do informacija šta je u praksi urađeno, odnosno da li su ispunjeni planirani ciljevi. Informacije koje se prikupe ocjenjivanjem samog projekta predstavljaju dobra iskustva koja treba primjenjivati u drugim projektima. Ovdje treba naglasiti da se sam proces evaluacije često sprovodi i u toku same realizacije projekta, tj. u nekoj od gore navedenih aktivnosti, a sve u cilju sagledavanja novonastalih okolnosti i njihovog utjecaja na konačan ishod projekta.

5.1.2. Informacija o projektima

Po pravilima Evropske komisije, tijela preko kojeg Evropska Unija vrši plasman informacija za sredstva pomoći namijenjen zemljama koji imaju status kandidata ili predkandidata za ulazak u EU, sve informacije o konkursu za podnošenje projekata moraju biti objavljene u sredstvima javnog informiranja. Informacije se najčešće objavljuju u pisanim i elektronskim medijima, a za one koji već imaju iskustva potrebne informacije mogu dobiti preko interneta. Ono na šta prvo treba obratiti pažnju kod ovakvih konkursa jeste ko može da učestvuje na raspisanom konkursu (institucija, kompanija ili nevladina organizacija)? Svaki raspisani konkurs od strane Evropske komisije ima svoju specifičnu namjenu tj. sredstva označena u konkursu su određena za rješavanje konkretnih problema u pojedinim oblastima društva. Detaljne informacije o svakom konkretnom konkursu na koji se aplicira nalaze su u smjernicama, koje predstavljaju dio paketa za apliciranje koji pored svih informacija koje se tiču projekta sadrži formulare za pripremu i podnošenje prijedloga projekta. Većina aplikacionih paketa sadrže slijede dijelove paketa za aplikaciju:

- Smjernice za pripremu projekata,
- aneks A/Formula za podnošenje projekta,
- aneks B/Budžet,
- aneks C/Opis posla za EU partnere,
- aneks D/Matrica logičkog okvira.

Ovde treba naglasiti da se, u zavisnosti od vrste konkursa i tipa fonda na koji se konkurira mogu pojaviti i određena odstupanja. Preciznije: neki od aneksa mogu biti izostavljeni, a neki novi, opet, mogu biti dodati. Uprkos tome svaki projekat će definitivno sadržavati npr. aneks A, aneks B i aneks D, kao neizostavne elemente unaprijed određenih procedura ustanovnjenih od strane EU.

5.1.3. Smjernice za podnosioce projekta

Smjernice projekta kao što im i sam naziv govori imaju za cilj da usmijere aplikante da predloge projekata kao i same projekte apliciraju po unaprijed utvrđenim kriterijima. Specifičnosti se ogledaju u tome koje sve organizacije i institucije mogu da budu aplikanti za raspoloživa sredstva pa sve do vrsta projektnih ideja i veličine budžeta. Naravno, posebno treba skrenuti pažnju ukoliko se projekti izvode u saradnji sa nekom institucijom ili organizacijom, da li taj partner odgovara kriteriju iz smjernice projekta. Prije svakog pisanja projekta kojim se kokurira za sredstva EU neophodno je pažljivo pročitati smjernice za podnosioce projekta (Guidelines for grant applicants). U njima je detaljno opisano za koje namjene su sredstva osigurana, koji su prioriteti, za koje oblasti, finansijske informacije i niz pravila koja treba ispoštovati prilikom apliciranja. Same smerince sastoje se iz tri glavna djela:

1. uvodni dio,
2. pravila konkretnog poziva za podnošenje projekta, i
3. lista priloga.

U djelu smjernica koji se odnosi na pravila za podnošenje projekta treba obratiti pažnju na nekoliko stvari. Prvi uslov koji se postavlja pred aplikante jeste vrste organizacija koje mogu da konkuriraju na određeni konkurs u okviru fondova EU. Ovdje postoje dvije grupe kategorija po kojima se vrši selekcija organizacija. U prvoj kategoriji izbor se vrši na osnovu tipa organizacije koja aplicira (javne ustanove, nevladine organizacije, državne institucije…), dok u drugu grupu spadaju kriteriji po geografskoj poziciji. Tu se prije svega misli na određene institucije koje imaju sjedište u nekoj geografskoj oblasti ili su registrirane na području koje je obuhvaćeno konkursom. Na primjer kod IPA-a programa koji podstiče prekograničnu saradnju prednost prilikom konkuriranja imaju regije, općine ili nevladine institucije koje se nalaze (imaju sedište) u graničnom pojasu između Bosne i Hercegovine i Crne Gore, Hrvatske i Srbije, s tim da prilikom apliciranja moraju u projektu biti navedeni partneri sa obje strane granice. Također treba istaći da prilikom odabira partnera treba posebno voditi računa, jer ukoliko izabrani partner ne ispunjava neki od uslova iz konkursa projekta bez obzira koliko bio dobar biće odbačen iz formalnih razloga.

Jedan od uslova kod projekata koje finansira EU jeste i vrsta aktivnosti za koja su sredstva odobrena. Informacije u ovom odjeljku odnosit će se na ukupno trajanje projekta, tipa aktivnosti, broj projekata, oblasti i teme na koje je moguće aplicirati itd. Kada govorimo o vremenu realizacije to se prije svega misli na vrijeme trajanja projekta i ono je konkursom ograničeno u zavisnosti od oblasti i tipa aktivnosti koja se želi postići raspoloživim sredstvima. Kada govorimo o oblastima one mogu biti različite počev od pitanja zaštite

životne sredine, socijalne politike, osnovnog obrazovanja i zdravstva pa sve do lokalne samouprave i međunarodne saradnje. Što se tiče broja projekata koje je moguće aplicirati tu imamo nekoliko mogućnosti a one zavise od konkursa do konkursa. U nekim slučajevima moguće je da ista organizacija može da aplicira samo sa jednim projektom, sa više projekata, ali samo se jedan odobrava, sa više projekata i da ih više bude odobreno s tim da projekte vode različiti timovi ili da sama organizacija bude nosilac jedno projekta, a da bude partner na više njih.

Zadnji ali ne i manje važan uslov jesu troškovi koji se pojavljuju u realizaciji samog projekta. U ovom djelu izvršena je klasifikacija troškova koji mogu da se jave a koji su opravdani prilikom aktivnosti koje se sprovode na projektu. Neophodni troškovi su oni koji su decidno navedeni u aneksu projekta koji se odnosi na budžet. U kategoriji stvarnih troškova spadaju troškovi koje ima aplikant i njegov partner na projektu naprave, ali ovdje bez obzira na njihovu opravdanost. Kada govorimo o troškovima treba istaći da se na platnoj listi u samom projektu ne mogu naći lica koja rade u organima lokalne uprave, a koja su angažirana na projektu. Većina projekata koje se finansiraju od strane EU prilikom sklapanja ugovora sa institucijom koja je nosilac projekta u obavezi je da samostalno angažira nezavisnu revizorsku kuću koja će izvršiti kontrolu aktivnosti i trošenja sredstva EU koja su data na raspolaganje nosiocu projekta. Također planiranjem troškova u budžetu projekta treba voditi računa da sva sredstva koja se finansiraju od strane EU trebaju biti oslobođena plaćanja PDV.

Pažnju treba obratiti na određena ograničenja kad je riječ o troškovima, naime aplikant ne smije da ima adimistrativnih troškova većih od 7 % od ukupno opravdanih troškova niti njegove rezerve za nepredviđene troškove mogu preći 5 % od ukupno opravdanih troškova. Posebna vrsta troškova koji se mogu pojaviti na projektu su tkz., in kind troškovi. To znači da aplikanti prilikom realizacije projekta u naturi osiguravaju dio sredstava (oprema, poslovni prostor…). Međutim ova sredstva se ne smatraju kao dio koji su aplikanti dužni da osiguraju prilikom realizacije projekta. Rokovi za apliciranje na konkurse koje sprovodi EU su strogo definirani, tako da ukoliko je krajnji rok za dostavu potrebne dokumentacije recimo 15.12.2008. god. do 16:00 sati to znači da tražena dokumenta moraju biti na stolu naznačene institucije za sprovođenje konkursa u tačno navedeno vrijeme. Uobičajena praksa za slanje dokumenata za projekte kod domaćih institucija je bila da se uzima datum pečata poštanske jedinice preko koje šaljete predmet što očito nije slučaj kod aplikacija za sredstva EU.

5.1.4. Koncept projekta

Prilikom pisanja projekta koncept dolazi na samom početku jer se u njemu predstavljaju ključne aktivnosti koje se trebaju sprovesti na samom projektu. Pa ipak iako se nalazi na

samom početku projektnog obrasca koncept projekta se piše zadnji, jer prilikom pisanja projekta se ne može znati u potpunosti sve ključne aktivnosti koje su relevantne za projekt. Da bi se shvatila važnost projekta treba istaći da evaluatori (komisija koja vrši ocjenjivanje) prvo vrše provjeru i ocjenu koncepta projekta. Ako koncept nije u skladu sa normama projekta on u startu biva odbačen. Da bi koncept projekta bio u skladu sa normama on treba da sadrži sledeće:

- relevantnost: problem, ciljne grupe, povezanost ciljnih grupa sa prijedlogom projekta,
- opis aktivnosti i njihov utjecaj: opis općeg i specifičnog cilja i njihova međusobna usklađenost, uloga partnera na realizaciji projekta,
- održivost aktivnosti: analiza rizika, utjecaj vanskih faktora na održivost projekta, neophodni preduslovi.

5.1.5. Obrazac za podnošenje prijedloga projekta

Obrazac za podnošenje prijedloga projekta predstavlja prvi korak u pisanju projekta, a sastoji se od niza informacija iz kojih se vidi ideja i svrha predloženog projekta, kao i njegova opravdanost. Budžet projekta predstavlja strukturu finansiranja projekta. U procedurama EU za sastavljanje budžeta definirano je do detalja šta se sve može finansirati sredstvima EU i koji procenat učešća u sredstvima aplikant mora da obezbjedi ako projekt bude odobren za realizaciju. Obrazac/formular za podnošenje prijedloga projekta/Grandapplcation form–Aneks A predstavlja prvi korak u pisanju projekta. U ovoj početnoj fazi aplikanti su već donijeli odluku koju vrstu i tip problema će da rješavaju sredstvima za koja apliciraju. To znači da već imaju jasno definiranu ideju, opće i specifične ciljeve kao i ciljnu grupu na koju se direktno utječe implementacijom projekta. Također treba voditi računa da se ovakvi obrasci popunjavanju na engleskom jeziku i to tako da se ispoštuje zadata forma obrasca te detaljno opišu sve faze projekta. Ovdje posebno treba naglasiti da se prilikom ispunjavanja obrasca ništa ne podrazumijeva, svaku aktivnost ili proces treba opisati i objasniti kako on utječe na realizaciju projekta. Projektni obrazac se sastoji iz nekoliko poglavlja od kojih su osnovna:

- Projekat: (1) opis projekta (naziv, lokacija, kratak sadržaj, ciljevi projekta, opis aktivnosti…), (2) očekivani rezultati projekta (utjecaj projekta na ciljne grupe, publikacije….), (3) budžet projekta, (4) očekivani izvori finansiranja.
- Podnosilac prijedloga projekta: (1) osnovne informacije (naziv, sjedište, djelatnost, kadar, istorija….), (2) bankovni detalji, (3) opis podnosioca prijedloga projekta.
- Partneri na projektu: (1) opis partnera (naziv, sjedište, djelatnost, kadar, historija…..), (2) izjava o partnerstvu.

Navedena forma projektnog obrasca je samo primjer koji se može modificirati u zavisnosti od potrebe samog poziva od strane institucije EU koja vrši poslove sprovođenja konkursa i ocijene projekata. Obrazac za podnošenje projekata sastoji se od niza informacija iz kojih se vidi ideja i svrha predloženog projekta, kao i njegova opravdanost. Elementi obrasca koji služi za apliciranje prema fondovima EU su slijedeći:

A. Opis projekta: U ovom delu obrasca aplikant prije svega opisuje naziv projekta, odnosno problema koji rješava. Pored osnovnih informacija koje se tiču projekta bitno je naglasiti i lokaciju na kojoj se projekt izvodi. Prilikom apliciranja na specifične fondove EU (npr. IPA-a fondove) koji se tiču prekogranične saradnje mora se voditi računa da se naglasi na kojim lokacijama se sprovodi projekt sa obje strane državne granice. Također treba naglasiti iznos koji se potražuje od EU kao i koliki je udio aplikanta projekta u ukupnoj finansijskoj strukturi samog projekta. Naime, većina projekata koji budu odobreni od strane EU moraju biti sufinansirani od strane nosioca projekta u iznosu od 10 – 20 % od ukupne vrijednosti projekta. To znači da ovi fondovi nisu bazirani na pružanju ekonomske pomoći već na principima ekonomske saradnje gdje je obavezno učešće u finansiranju od strane aplikanta.

B. Ciljevi projekta: Prilikom pisanja projekta na raspolaganju su dvije osnovne kategorije ciljeva i to opći cilj i specifični cilj. Pod pojmom opći cilj podrazumijeva se neki globalni cilj koji projekat kao jedan ne može da riješi, ali kroz niz sličnih ili istih projekata koji se sprovode na različitim lokacijama može se utjecati na njegovo ostvarenje. Ti ciljevi su: eliminiranje ekstremnog siromaštva, sveobuhvatnost osnovnim obrazovanjem, jednakost polova, zdravlje porodilja, smanjenje smrtnosti djece do 5 god., borba protiv HIV/AIDS, globalno partnerstvo i očuvanje okoline. Ovdje treba naglasiti da se prilikom pisanja globalnog cilja treba istaći da se sprovođenjem projekta doprinosi smanjenju negativnih utjecaja naglašenih u projektu, nikako otklanjanju u potpunosti. Sa druge strane specifični ciljevi su ciljevi koje aplikanti tj. nosioci projekta žele da ostvare sa raspoloživim resursima i time utječu na globalni cilj. Globalni cilj je smanje siromaštva, specifični cilj projekta bi bio organiziranje obuka kako se zaštiti od siromaštva. To znači da je specifični cilj ustvari aktivnost koja će se sprovoditi prilikom realiziranja projekta sa jasnim posljedicama i sa direktnim utjecajem na određene ciljne grupe.

C. Opravdanost projekta – kada govorimo o opravdanosti projekta, tu prije svega mislimo na to da li se i u kojoj mjeri dati projekt uklapa u aktivnosti i ciljeve zadate konkursom tj. da se realizacijom apliciranog projekta rješavaju problemi naglašeni u konkursu. U ovom djelu aplikacione forme treba se detaljno obrazložiti stanje koje je trenutno na lokaciji na kojoj će projekt biti implementiran. To podrazumijeva da se konkretno i egzaktno naglasi koje su to ciljne grupe odnosno direktni i indirektni korisnici projekta.

D. Detaljan opis aktivnosti i rezultata – kada govorimo o aktivnostima i rezultatima prvo što treba istaći jeste razlika između njih. Naime, aktivnosti predstavljaju radnje koje treba da se obave da bi se došlo do željenih rezultata. Prilikom pisanja projekta u djelu vezanom za rezultate treba voditi računa da se oni pišu u svršenom glagolskom vremenu. Što se tiče aktivnosti koje se sprovode na projektu one moraju biti detaljno i hronološki navedene. One predstavljaju put do ostvarenja kranj(ih)eg cilj(ev)a , tako da evaluatori koji ocjenjuju projekt mogu pred sobom da imaju „sliku“ kojom dinamikom će se dati projekt realizirati. Redoslijed aktivnosti za projekt asfaltiranja puta bio bi slijedeći: (1) Organiziranje sastanka i imenovanje projekt menadžera, (2) Izvršiti obilazak terena, (3) Izvršiti prikupljanje podataka o korisnicima projekta (direktni i indirektni), (4) Terenski obilazak u cilju pripreme predmjera i predračuna za modernizaciju lokalnog puta, (5) Sprovođenje tenderske procedure izbora izvođača radova, (6) Slanje tenderske procedure instituciji EU navedenoj u konkursu, (7) Imenovanje odgovorne osobe za sprovođenje tehničkog nadzor itd…

E. Metodologija: U ovom djelu obrazca potrebno je obrazložiti kojim metodama i na koji način će se vršiti realiziranje samog projekta. Pod tim se podrazumijeva skup znanja, vještina i aktivnosti koje je potrebno iskoristiti kako bi krajnji efekt projekta bio što veći, a samim ti i potrebe ciljne grupe korisnika bile zadovoljene. Postoji niz aktivnosti koje se primjenjuju a njihova primjena zavisi od mnogo faktora. Tu prije svega mislimo na vrstu projekta (da li se radi o investiciji, nabavci opreme, edukaciji i sl.), zatim na trajanje projekta, pa sve do toga da li smo sami nosioci projekta ili radimo u partnerstvu sa nekim drugim. Naime, kada se prilikom apliciranja nekog projekta javljaju dva subjekta onda je neophodno definirati stepen odgovornosti svakog od njih pojedinačno. Uloga partnera može biti različita, tako da partner na projektu ne mora finansijski da učestvuje u projektu već njegov doprinos može biti u iskustvu, znanju i vještinama koje posjeduje.

F. Održivost projekta: Ovo je jedan od dijelova projektnog obrasca koji nosi najviše bodova prilikom ocjenjivanja od strane Evropske komisije. U ovom djelu aplikanti daju argumente o tome da li će njihov projekt funkcionirati i posle završetka svih aktivnosti u okviru njega. Ovdje se prije svega misli na tri ključne dimenzije:

1. Finansijski aspekt: Prva dimenzija se odnosi na finansiranje projekta po završetku granta. Ako uzmemo za primjer da nam je cilj projekta bio osnivanje kancelarije za pružanje besplatne pravne pomoći građanima, u projektu moramo naglasiti iz kojih sredstva će se ta kancelarija finansirati po završetku projekta,
2. Institucionalni nivo: Ovdje se ističe koje institucije sarađuju u toku reliziranja projekta i koje će nastaviti da rade na projektu i po za završetku finansiranja, tako ako uzmemo prethodni primjer gdje je recimo općina bila nosilac projekta onda

treba da naglasimo da li će općina nastaviti da finansira pomenutu kancelariju i po završetku projekta ili će se iznaći neki drugi način finansiranja koji će osigurati njen budući rad,
3. Strateški nivo: Kakav će utjecaj aktivnosti imati na strukturalnom nivou, na primjer da li će voditi ka poboljšanju zakonodavstva, kodeksa ponašanja itd.

5.1.6. Podnosilac prijedloga projekta

Ovaj dio u projektu popunjava institucija ili organizacija koja je nosilac projekta. Iako naizgled najlakši dio projekta praksa je pokazala da dobar dio projekata biva odbačen uslijed administrativnih grešaka koje se javljaju prilikom pisanja ovog djela. Neophodno je navesti sve relevantne informacije koje se tiču samog aplikanta kao što su: puni naziv aplikanta, broj i datum registracije, adresa, kontakt telefoni itd. Posebno treba vodi računa o tipu organizacije koja vrši apliciranje (javne ili privatne). Naime, u samom pozivu na dostavljanje projekata decidirano su navedene organizacije koje mogu i organizacije koje ne mogu da vrše apliciranje, tako da na nekim konkursima se daje prednost lokalnim organima uprave i nevladinom sektoru dok se pravo učešća zabranjuje privrednim subjektima. U ovom djelu aplikatni treba da naglase iskustvo (ukoliko ga posjeduje) sa ranijih projekta tj. koji su to projekti, koliki je budžet na tim projektima bio, je li bilo partnera na projektima i koji su, koliko ljudi je bilo angažirano na projektu, inforamacije vezane za samu poslovnu strukturu aplikanta (broj zaposlenih, godišnji prihod, način finansiranja...) itd.

5.1.7. Budžet projekta

Budžet predstavlja pregled svih izvora finansiranja sa jedne strane i troškova sa druge strane koji su potrebani da bi se jedan projekat implementirao. Prije obrade samog budžeta treba napomenuti da svi troškovi kojima je bio izložen aplikant, a odnose se na period prije potpisivanja ugovora o realizaciji projekta idu na teret samog aplikanta i kao takvi neće biti priznati od strane Evropske komisije, što znači da oni ne mogu biti uvršteni u budžet projekta. U ovom dijelu projekta treba obratiti pažnju na to da su sve aktivnosti koje se sprovode, a vezane su za projekat moraju da imaju svoju stavku i u budžetu. Prilikom planiranja i sastavljanja budžeta on mora da bude prije svega:

- Realan: ovde se pre svega misli na realne iznose koji se planiraju u budžetu, naime prilikom planiranja ne treba namjerno vršiti „pumpanje“ pojedinih stavki da bi se tako eventualno zaštitili od mogućeg rizika,
- Sveobuhvatan: pod sveobuhvatnošću se podrazumijeva da se sve aktivnosti i troškovi koji ih prate pokriju budžetom (bankarske provizije, troškovi računovođe i sl.),

- Struktuiran: budžet treba da bude strogo formuliran da u potpunosti prati zahtjeve zadatog obrasca za izradu budžeta,
- Izbalansiran: ovdje se misli da troškovi koji su planirani u budžetu moraju da se uklapaju u dopuštene troškove određene konkursom.
- Precizan: aplikant mora biti precizan prilikom planiranja budžeta, mora izbjegavati zaokruživanje pojedinih stavki u okviru budžetskih linija, izbjegavati da sam budžet u sebi sadrži pogrešne cifre ili pogrešno sabrane kolone ili redove.

Budžet svakog projekta koji se radi po procedurama i standardima EU sastoji se iz tri djela i to: budžet samog projekta, budžet (očekivanih izvora prihoda) i treći dio koji se odnosi na troškove koje snosi EU. Osnove budžetske kategorije su: (1) ljudski resursi: pod ovom budžetskom kategorijom podrazumijevaju sve svi troškovi radne snage koja je angažirana na određenom projektu. Poseno se mora se obratiti pažnja da plate radnika koje moraju biti iskazane u bruto iznosima, također na platnom spisku ne može biti osoblje koje je zaposleno u organima državne uprave,(2) putovanja: prilikom aktivnosti koje se sprovode na realiziranju projekta treba naglasiti da li je riječ o međunarodnim ili lokalnim putovanjima, radi određivanja visine dnevnica u zavisnosti o kojoj vrsti putovanja je riječ, (3) oprema i ostali pribor: na realizaciji bilo kojeg projekta neophodno je posjedovanje određenu opremu. Sama vrsta i količina opreme zavisi će od specifičnosti projekta, ali bez obzira na to nabavku opreme možemo da obezbijedimo na dva načina: iznajmljivanjem ili kupovinom. Oprema koja se javlja u većini projekata je: kancelarijski nameštaj, računarska oprema i kancelarijski materijal, (4) adimistrativni troškovi: ova budžetska kategorija je strogo definirana u uputstvima za konkuriranje na svakom projektu koji se finansira iz sredstava EU. Naime, administrativni troškovi projekta ne smeju da pređu 7% od ukupnih direktnih troškova projekta. Prilikom ocjenjivanja samog projekta ukoliko ovaj iznos prelazi dozvoljeni limit , isti će biti odbačen bez obzira na opravdanost njegovog cilja.

5.1.8. Matrica logičkog okvira

Matrica logičkog okvira predstavlja obavezni dio svakog projekta koji se radi po procedurama EU. Ona ima dvostruku ulogu, jer za aplikanta predstavlja tabelarni pregled na osnovu kojeg može u svakom trenutku da vidi u kojoj se fazi nalazi projekt i da ocijeni da li se planirane aktivnosti odvijaju po planu sa jedne strane, dok sa druge strane predstavnicima EU pruža dobar instrument kontrole samog aplikanta kroz provjeru završenih i budućih aktivnosti. Kada govorimo o procesu finansiranja i nabavki prilikom realizacije projekta ona se uglovanom razlikuju od vrste i veličine kako samog projekta tako i budžeta za njegovu realizaciju, s tim da i ovde postoje ograničenja u pogledu trošenja sredstava i procedura prilikom sprovođenja tendera prilikom nabavki usluga i opreme potrebne za uspješno

implementiranje projekta. Matrica logičkog okvira predstavlja jedan od osnovnih metoda koji se koristi prilikom izrade projekata, a koji se finansiraju sredstvima EU. Ova metodologija je specifična i po tome što se može primjenjivati ne samo kao instrument kod izrade projekta već i kao alat za kontrolu do koje se faze prilikom izrade projekta stiglo i da li je sve do tada urađeno u skladu sa zahtjevima konkursa. Matrica logičkog okvira sastoji se od 16 kvadrata, gdje svaki kvadrat u matrici predstavlja korak ili fazu u kojoj se projekt trenutno nalazi. To znači da se prilikom izrade projekta vrši popunjavanje pojedinih polja u matrici, tako da ukoliko dođe do promjena na projektu u nekoj od faza, ta promjena se lančano prenosi i na ostala polja jer sva polja unutar matrice su u međusobnoj korelaciji. Da bi se bolje sagledala logika popunjavanja matrice logičkog okvira treba istaći da se ona sastoji od četiri vertikalne kolone gdje se u prvoj vertikalnoj koloni prikazuje ciljevi koji su proizašli iz strategije koja se želi postići realizacijom projekta, dok se u četvrtoj koloni prezentiraju uslovi i rizici na koje se ne može utjecati prilikom realizacije projekta, a koji mogu utjecati na njegov krajnji ishod. U drugoj koloni prati se napredak projekta kroz indikatore i aktivnosti, dok se u trećoj koloni navode izvori i sredstva provjere.

Kada govorimo o pokazateljima koji treba da prate aktivnosti na projektu tu pre svega mislimo na realne pokazatelje, činjenice, informacije i stvari sa kojima možemo da povežemo ostvarivanje ciljeva navedenih u projektu. Da bi indikator bio i realan pokazatelj u projektu neophodno je da bude:

- mjerljiv: kako kvalitativno tako i kvantitativno,
- pravovremen: da znamo u kom vremenskom periodu treba ostvariti ciljeve,
- dostižan: s obzirom na raspoložive resurs,
- relevantan: besmisleno je prikupljati informacije koje nam ništa ne govore o tome da li smo uspješni,
- određen i specifičan: indikator treba da bude konkretno formuliran, tako da se lako može izmjeriti promjena u odnosu na početno stanje.

5.2. Postupci i procedure u fazama finansiranja i nabavki za iplementaciju projekta

Kada se dođe u fazu da je projekat odobren od strane Evropske komisije to znači da se došlo tek na pola puta do ostvarenja krajnjeg cilja. Naime, procedure koje se sprovode po odobrenju projekta jednako su važne kao i one koje se sprovode na njegovom ocjenjivanju. Faze koje slede po odobrenju projekta možemo svrstati u dve kategorije, a to su:

1. postupci i procedure koje se tiču samog načina finansiranja projekta (zatvaranje finansijske konstrukcije), i
2. procedure koje se sprovode putem javnih nabavki u cilju obezbeđivanja neophodnih resursa i opreme u zavisnosti od vrste projekta.

Prva procedura koja mora da se sprovede po odobravanju sredstava za realizaciju projekta jeste otvaranje deviznog računa. Po procedurama koje su navedene u vodiču za realizaciju projekta koji se dobija od strane Evropske komisije navodi se otvaranje posebnog računa namijenjenog isključivo za sredstva koja se koriste za odobreni projekat. Međutim pored otvaranja deviznog računa neophodno je otvoriti i račun preko kojeg će se vršiti plaćanja u domaćoj valuti u skladu sa zakonom. Razlog otvaranja posebnih računa jeste lakša kontrola i monitoring od strane Evropske komisije. U praksi poslovanje sa ova dva računa vrši se istovremeno, tako da ukoliko je u okviru projekta planirano putovanje u inostranstvo svi troškovi plaćaju se preko deviznog računa, dok se troškovi za realizaciju projekta nastali u zemlji domaćina plaćaju sa računa na kojem se nalaze sredstva u domaćoj valuti, a koja su prebačena i konvertovana sa deviznog računa.

Slijedeći korak u procesu finansiranja projekta jeste transfer novca od strane Evropske komisije na devizni račun nosioca projekta. Praksa Evropske komisije kod prebacivanja potrebnih sredstava jeste da se navedena sredstva uplaćuju podijeljena na dvije uplate. Prvi dio uplate čini 80 % sredstava na koje se EU obavezala i ona predstavljaju avans za početak projekta. Ostatak sredstava u visini od 20 % prebacuje se na račun nosioca tek po završetku svih projektnih aktivnosti, i to kada Evropska komisija pozitivno ocjeni finalni izvještaj projekta. Prilikom obavljanja aktivnosti na projektu neminovna je pojava troškova. Međutim troškovi koji se javljaju na projektu svrstavaju se u dve kategorije: opravdani i neopravdani troškovi. U grupu opravdanih troškova spadaju svi oni troškovi koji su navedeni u projektu i kao takvi priznati od strane Evropske komisije. Sama vrsta i veličina takvih troškova zavisiće isključivo od vrste i obima samog projekta. Iako se struktura troškova razlikuje od projekta do projekta svaki od njih ima svoje specifičnosti, tako da ukoliko se projekat realizira sa nekim partnerom iz EU, to znači da ćemo imati troškove dnevnica odlaska u EU. Da bi se spriječila zloupotreba troškova putovanja tj. prikazivanja troškova većih od realnih Evropska komisija je izradila tabelu na osnovu kojih se izračunava visina dnevnica za svaku zemlju u okviru EU. Pored opravdanih troškova koji su pokriveni sredstvima iz budžeta, prilikom realizacije mogu se pojaviti neki troškovi koji nisu uračunati u budžet projekta, te je nosilac projekta dužan da ih pokrije iz vlastitih izvora. U kategoriju neopravdanih troškova spadaju npr. kamatna zaduženja, troškovi nastali uslijed fluktulacija na finansijskom tržištu, porezi po osnovi PDV-a, „in kind“ učešće korisnika donacije itd.

Prema procedurama i pravilima Evropske komisije nosilac projekta dužan je da sprovodi procedure nabavki koje su neophodne za realizaciju projekta. Pod tim podrazumijevamo da je aplikant u obavezi da:

- pripremi tehničku specifikaciju,
- raspiše poziv,
- izvrši selekciju prema kriteriju utvrđenim u pozivu,
- odabere najpovoljnijeg dobavljača.

Pored propisa za sprovođenje procedura javnih nabavki određenih od strane Evropske komisije aplikant je obavezan poštovati i zakone koji se tiču javnih nabavki zemlje domaćina u kojoj se projekat realizira. U postupku nabavke, već u prvoj fazi definira se vrsta odnosno predmet nabavke tj. da li je riječ o nabavci nekog dobra, usluge ili izvođenja radova. Tako da razlikujemo slijedeće vrste ugovora:

- Ugovori za nabavku dobara: kod ovakvih vrsta ugovora kao predmet nabavke može da se javi kupovina, lizing ili najam određenog dobra. Također u zavisnosti od samo predmeta nabavke u ugovor mogu biti uključeni poslovi oko instalacije i održavanja,
- Ugovori za nabavku usluga: vrsta samog projekta određuje i koje će tipove usluga aplikant morati da koristi od strane komanija koje nisu angažirane na samom projektu, a čije će poslove finansirati iz budžeta projekta. Naime, vrste usluga kreću se od istraživanja tržišta, izradu studije izvodljivosti pa sve do poslova revizije projekta ili ako je riječ o pružanju tehničke pomoći onda govorimo o uslugama kao što je na primjer pružanje ekspertske pomoći prilikom rukovođenja samim projektom ili samo nekim njegovim djelom,
- Ugovori za obavljanje radova: ova vrsta ugovora koristi se u slučajevima kada se ili izvršavaju određeni radovi na projektu ili za dizajniranje i obavljanje radova.

Za sve tri navedene vrste ugovora obaveza nosioca projekta je da prilikom procesa nabavke obezbijedi tri ponude, kao i minimalni rok za dostavu ponuda u periodu najmanje 30 dana od dana raspisivanja tendera. Pored definiranih pravila i procedura postoje i određeni izuzetci kada je riječ o javnim nabavkama. Naime u nekim slučajevima nije obavezno raspisivanje tendera nego se ide na princip neposredne pogodbe. To znači da je nosilac projekta obavezan da prikupi tri ponude za izvršenje neke usluge, a zatim da odabere najpovoljniju.

5.2.1. Monitoring projekta

Monitoring projekta ima za cilj da resurse koji su angažirani na projektu usmijerava i drži u granicama koji su planirani, kako bi projekt imao što veći efekat po završetku njegove realizacije. Monitoring projekta predstavlja proces koji se odvija paralelno sa procesom i fazama projekta, počevši od razvoja projektne ideje pa sve do aktivnosti sa kojima se završava projekt. Naime, ciljevi monitoringa jesu kontrola i nadgledanje svih procesa koji se

odvijaju u okviru projekta kako bi se sredstva i resursi iskoristili na što ekonomičniji način. Kada govorimo o monitoringu možemo reći da postoje dve vrste i to:

1. eksterni monitoring: ova vrsta monitoringa sprovodi se od strane spoljnih subjekata koji vrše nadgledanje i kontrolu projekta, a koji su angažirani od strane Evopske komisije. Ovi subjekti su potpuno nezavisni od svih faktora u zemlji u kojoj se vrši implementacija projekta.
2. interni monitoring: sprovodi se od strane stakeholdera/nosilaca materijalnih interesa ili zainteresiranih strana u projektu. Pod zainteresiranim stranama podrazumijevamo subjekte i lica koja će nakon završetka projekta imati najveće koristi od krajnjih rezultata određenog projekta.

Iako se čini da monitoring ima svrhu kontrole i nadzora nad procesima u okviru projekta, informacije koje se prikupljaju imaju daleko veću ulogu kako na realizaciji samog projekta tako i na krajnje korisnike koji predstavljaju ciljnu grupu u projektu. Naime koristi monirotinga se brojne:

1. procjena da li se projekat odvija po planu (da li su aktivnosti i rezultati projekta u skladu sa odobrenim dokumentima),
2. unapređenje upravljanjem projektom,
3. proračun resursa planiranih u okviru projekta (finansijski i ljudski resursi),
4. „učenje lekcija“ za buduće projekte.

Monitoring uključuje sakupljanje, analizu, razgovore i korištenje informacija vezanih za napredovanje projekta. Sistem i procedure monitoringa treba da obezbjede mehanizam pomoću kojeg će se odgovarajuće informacije obezbjediti odgovarnim osobama u pravo vreme, kako bi mogli donositi prave odluke.

Sama procedura sprovođenja monitoringa zasniva se na tome da lica koja su zadužena za pomenuti posao informacije dobijaju iz relevantne dokumentacije koja se javlja prilikom realiziranja projekta i podataka koje dobija od strane stakeholdera. Zaključke do kojih dođu prezentuju u okviru dokumenta koji nosi naziv izveštaj monitoringa. Ovaj dokument se po njegovom objavljivanju dostavlja svim zainteresiranim stranama koje su uključene u projekt. Kada govorimo o kriterijima tu prije svega misli se na slijedeće:

1. Relevantnost i kvalitet projekta: pod tim se podrazumijeva koliko dobro je projekat isplaniran i da li će se prilikom završetka adekvatno prilagodio promjenama u okruženju,
2. Efikasnost relizacije: pod ovim se podrazumijeva brzina pretvaranja aktivnosti projekta u rezultate i kvalitet tako ostvarenih rezultata,

3. Efektivnost (uspješnost): suština efektivnosti ogleda se u tome da li su rezultati projekta doprineli ostvarivanju svrhe projekta,
4. Učinak: predstavlja kriteriji koji pokazuje koliki utjecaj je projekat ostvario na šire okruženje i kakav je njegov doprinos širim ciljevima koji su navedeni u općim ciljevima projekta,
5. Potencijalna održivost: jedna od najvažnijih kriterija koji se vrijednuje prilikom monitoringa jeste održivost projekta. Sam problem koji se rješava projektom treba da bude dugoročno rješenje, a ne da se isti problem javi po završetku projekta.

Ukoliko se to desi novac dat za projekta je uzaludno potrošen. Iako se možda važnost monitoringa ne vidi odmah u toku same realizacije projekta on predstavlja itekako važnu kariku u konačnom uspjehu samog projekta.

5.2.2. Evaluacija projekta

Evaluacija projekta predstavlja skup akumuliranih iskustava koja se dobijaju pažljivom analizom svih aktivnosti i procesa određenog projekta. Značaj tako prikupljenih informacija je u tome što se sva iskustva dalje primjenjuju na slijedeće projekte tako da će svaki sledeći treba da bude uspješniji u odnosu na prethodni, a sredstva i resursi biće maksimalno iskorišteni. Kada govorimo o evaluaciji projekta treba imati u vidu da postoje značajne razlike između monitoringa i evaluacije. Naime, pod monitoringom se podrazumijeva praćenje aktivnosti i rezultata koji se ostvaruju prilikom realizacije projekta tj. više se odnose na output-te i sam proces sprovodi se kontinuirano dok kada je riječ o evaluaciji tu se akcent stavlja prevashodno na opći cilj projekta i njegovu svrhu. Također vremenski intervali u kojima se sprovodi proces evaluacije mnogo su rjeđi u odnosu na procese monitoringa. Glavni način kako se dolazi do informacija u procesu evaluacije projekat možemo podijeliti na sledeće grupe:

- Lični kontakti (sastanci sa glavnim timom, sa stručnim timovima partnera, sa licima koji su korisnici…),
- Upitnici o stepenu zadovljstva (kratki upitnici sa zatvorenim pitanjima, ne više od 10/15 pitanja),
- Potrošeni budžeti u okviru projekta,
- Pokazatelji sistema praćenja (okvir za rukovođenje i ciljevi evaluacije).

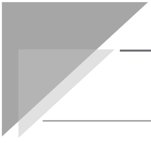
U procesu evaluacije veoma je bitno uvidjeti probleme i greške koji se najčešće javljaju prilikom izrade projekata, a koji mogu imati velike posljedice na sam projekt. Naime, većina problema koji se javljaju u samoj postavci projektne ideje može se ogledati u nekoj od slijedećih grešaka i time se dobiti projekat lošeg kvaliteta:

- postavljanje ciljeva,
- procijena mogućnosti,
- neispravna analiza odnosa troškova i koristi,
- političke odluke umjesto ekonomskih,
- loše utvrđivanje stalnih troškova,
- podcjenjivanje kapitalnih ulaganja,
- nemogućnost ili nedostatak volje da se angažiraju odgovarajući stručnjaci,
- srah od kritike stručnjaka na tom polju,
- transparentni i fer procesi nabavke.

Svaka od navedenih kategorija ma koliko na početku izgledala beznačajno može da u velikoj mjeri utječe na konačan ishod projekta. Cilj evaluacije jeste da unaprijed ukoliko je to moguće uvidjeti „simptome“ i na vrijeme na njih utjecati kako se projekt ne bi ugasio. Proces evaluacije provodi se na različitim nivoima, tako da možemo pričati o evaluaciji pojedinačnih projekata ili recimo evaluaciji grupe srodnih projekata. Značaj ovakvog pristupa ogleda se u boljem pregledu procesa i problema koji se javljaju, a ponekad mogu biti prouzrokovani sličnim problemima, pa tako da se stečeno iskustvo u rešavanju problema sa jednog projekta može prenijeti na drugi i tako uštedjeti dragocjeno vrijeme i resursi. Pored nabrojanih metoda i načina sprovođenja procesa evaluacije Evropska komisija u okviru svojih ovlaštenja provodi i sledeće vrste evaluacija, a to su:

- Predhodna (ex ante) evaluacija: ovakav vid evaluacije sprovodi se u početnim fazama projekta i obično se sprovodi od strane vanjskih evaluatora. U samoj evaluaciji ocjenjuje se da li se prioriteti opravdani u skladu sa smjernicama Evropske komisije, da li ima propusta, da li je kvalitet procesa implemetnacije zadovoljavajući...
- Tekuća ili stalna evaluacija: ovaj vid evaluacije sprovodi se u fazi programiranja projekta i u nekim segmentima je povezan sa procesom monitoringa, gde se monitoringom otkriva značajno odstupanje od prvobitno postavljenih ciljeva (ukoliko se takva odstupanje uoče u fazi programiranja).
- Nakdanda (ex poste) evaluacija: ova vrsta evaluacije sprovodi se sa ciljem ispitivanja do koje mjere su korištena sredstva namijenjena u projektu; ocjenjuje se socioekonomski učinak i vrši se identifikacija dobre prakse koja bi se koristila u budućim aktivnostima.
- Tematska ili Ad hoc evaluacija: ova vrsta evaluacije je slična tekućoj evaluaciji, ali razlika se ogleda u tome što se Ad hoc metod koristi za posebne naučne studije i aktivnosti na izradi projekata.

Kako se može zaključiti iz svega navedenog postoje različite kako vrste tako i metode evaluacije projekata, koja je najbolja i najefikasnija zavisi će isključivo od vrste projekta i samog budžeta. Sve nabrojane metode imaju kako svoje prednosti tako i nedostatke, tako da bi se najveći efekat ostvario kroz kombinaciju više vrsta metoda i time dobila što bolja slika o datom projektu.



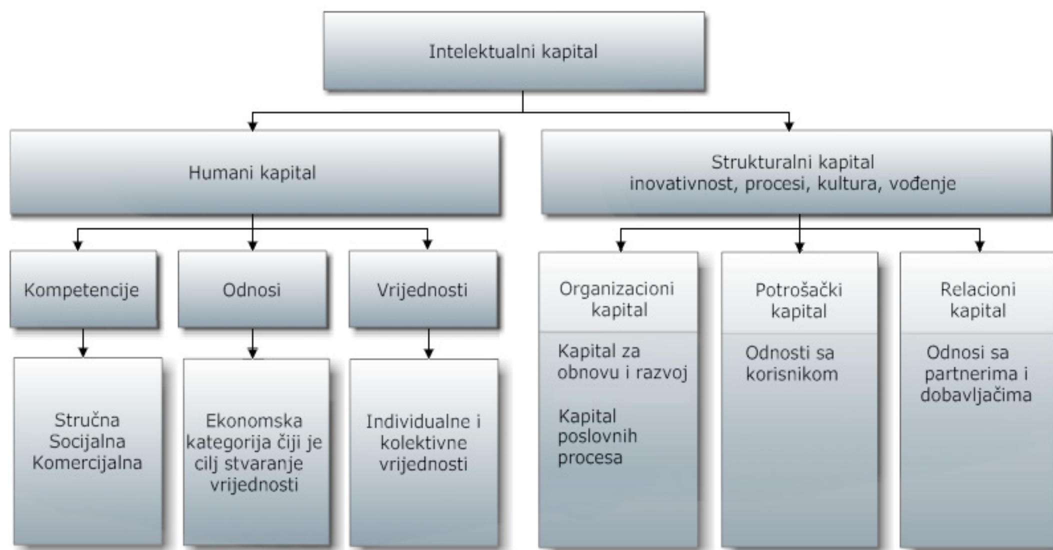
II. PRIVREDNI I REGIONALNI RAZVOJ KANTONA FBiH

Informacijsko komunikacijske tehnologije, globalizacija i konvergencija u telekomunikacijama su tri sile koje dramatično mjenjaju današnji svijet, prije svega, u načinu života, rada i usavršavanja. Klasičan birokratski sistem organiziranja i hijerarhijski oblik vladavine mijenjaju se u fleksibilno funkcioniranje na načelima komponenti prilagodljivosti i interneta. Komunikacija i slobodno kretanje ljudi i kapitala razbijaju barijere koje su nametale države i sistemi. Nažalost u nerazvijenim zemljama kao što je naša stanje se ne mijenja. Globalizacija predstavlja proces s kojim se smanjuju ili čak potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj razmijeni i povećava ekonomska integracija među zemljama. Ova sila tržišnih promjena dovodi do nastanka globalnog tržišta i globalnih proizvoda, do jačanja povezanosti otvorenih nacionalnih privreda, a unutar njih i među njima i regija, odnosno regionalnih povezivanja. Osim toga doprinosi širenju znanja i omogućava brz transfer znanja putem informacijskih i komunikacijskih tehnologija, a posebno je doprinijela da se poveća konkurencija. Međutim, u našoj zemlji ništa se ne radi što bi utjecalo da se potiče zdrava i oštra konkurencija, već samo centralizam i monopol. Umjesto znanja zavladolo je neznanje.

U razmatranju privrednog i regionalnog razvoja važno važno je shvatiti odnnose između privrede, ekonomije i menadžmenta. Privredni sistem je podsistem društvenog sistema, ekonomija je nauka čija je svrha ekonomično privređivanje privrednog sistema, a menadžment se vezuje za mikroekonomiju, a predstavlja proces koji omogućuje da složen sistem ljudi i tehnologija u kompanijama/preduzećima nesmetano funkcionira. Ekonomske paradigme se mijenjaju, od klasičnih teorija ka novoj ekonomiji znanja, a intelektualna imovina u vidu intelektualnog kapitala postaje najvažniji faktor konkurentnosti, koja predstavlja ključni pojam privrednog razvoja. Više konkurentna privreda ima tendenciju da može da proizvede viši nivo prihoda za svoje građane. Produktivnost, kao jedna od centralnih determinanti povrata na investicije, jedan je od ključnih faktora kada se objašnjava potencijal rasta privrede zemlje koji jasno određuje njenu sposobnost da održi svoj nivo prihoda. Menadžment ima funkciju uvođenje reda u privredi. Međutim u našoj zemlji ekonomija i menadžment zaostaju u razvoju jer su opterećeni dogmama, ne samo hijerarhije i birokratije, već i centralizacije i monopola. Centralizacija ne dozvoljava da se preduzeća organiziraju decentralizirano na bazi profitnog potencijala, a monopol ne dozvoljava konkurenciju na eksternom, van kompanije i internom tržištu, unutar kompanije. Kruta hijerarhija zemlje sa pet nivoa organiziranja omogućila je razvoj političko menadžerske klase, koja je marginizirala kreativnost i poduzetništvo, a afirmirala marljivost i poslušnost..

Analizom Indeksa globalne konkurentnosti ustanovljen je dominantan utjecaj intelektualnog kapitala, sl. 18., na konkurentnost država. Stope prinosa na investicije, kao

i povrat samih investicija su komplementarne ostvarivanju stopa privrednog rasta. Više konkurentne privrede su one koje brže rastu na srednji u odnosu na dugi rok. Korelacija između ulaganja u obrazovanje i BDP-a/Bruto Domaći Proizvod pokazuje da zemlje koje više ulažu u obrazovanje imaju veći BDP. Stoga je neophodno stvoriti moderno i fleksibilno obrazovanje koje može da odgovori potrebama društva i promjenama u globalnom okruženju. To je moguće ostvariti povećanjem investicija u obrazovni sistem. U tu svrhu je potrebna strategija konkurentnosti zasnovana na intelektualnom kapitalu. Održivi razvoj jedan je od bitnih faktora u otklanjanju negativnih aspekata globalizacije. Ideja održivog razvoja oslanja se na istraživanje i razvoj intelektualnog kapitala u proizvodnim i uslužnim preduzećima. Privredni razvoj ne može biti sveobuhvatan i održiv bez kvalitetnog upravljanja znanjem koje određuje pravila intervencije i reguliranja tržišnih uslova.



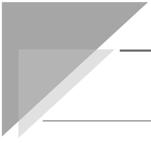
Sl. 18. Intelektuali kapital

Za razumijevanje privrednog i regionalnog razvoja neobično je važno pored razumijevanja društvenog sistema i razumijevanje privrednodg sistema. Osnovu svakog društva čine društveno ekonomski odnosi. U suštini, polazni i određujući oblik tih odnosa ogleda se u međusobnom položaju ljudi u procesu proizvodnje i raspodjele društvenog proizvoda. Društveno ekonomski odnosi nisu nikad potpuno čisti, posebno kada je u pitanju raspodjela dohotka. Cjelokupnost društveno ekonomskih odnosa izraženih kroz različite društveno

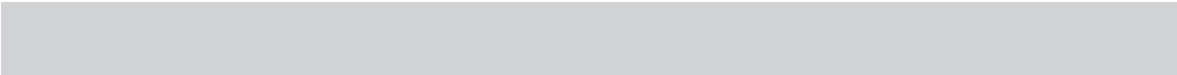
ekonomske kategorije čini društveno ekonomski sistem. Institucionalne i normativne osnove čine društveno političko i društveno ekonomsko uređenje. A to uređenje, bilo društveno političko ili društveno ekonomsko je različito u različitim društvima. Društveno ekonomsko uređenje je pojam, koji je širi od pojma privrednog sistema. U suštini, pod pojmom društveno ekonomskog uređenja se podrazumijeva određena društveno ekonomska osnova, te određeni ekonomski oblici i funkcije određenog društva. Privredni sistem treba shvatiti kao komponentu društveno sistema. Osnovni zadatak privrednog sistema je da stvori institucionalne pretpostavke za privredni ambijent u kome se optimalno izražavaju, koriste i razvijaju temeljne vrijednosti društveno ekonomskog sistema.

Poslije Dejtonskog mirovnog sporazuma počelo je neodgovorno ponašanje političkih stranaka. Umjesto da prave integrativnu, napravile se dezintegrativnu državu. Naime, oni koji su imali namjeru da od BiH naprave funkcionalnu državu nisu imali sposobnosti i potrebnu energiju da krenu integrativnim putem. Dejton je došao kao dobro sjeme na razrušenu zemlju koju su počeli voditi nekompetentni političari, tako de umjesto da se počne sa stvaranjem zajedničkog tržišta, tržišne privrede, nove ekonomije, stvoren je monopolski kapitalizam, auoritarna hijerahija i trostruko umnožena administracija/birokratija. Primjer loše primjene Dejtona što nisu saživjele korporacije telekomunikacija, željeznice i elektroprivrede koje su trebale biti integrativni faktor BiH. Već godinama se uzalud troši ljudski trud na političke dogovore nekompetentnih političara, raste administracija/birokratija, a uništava se privreda, univerziteti proizvode kadrove za biroe rada, stvara se ogromni deficit, omogućeno je strancima da upravljanju bankama i osiguravajućim društvima. Ovo stanje ne ukazuje na trendove rasta, već na trendove opadanja, posebno kada je u pitanju zapošljavanje i siromaštvo. Zato cvjeta centralizam, monopol i političko etnokratska moć, koja je dovela do neravnomjerne raspodjele prihoda, apravo zbog centralizma i monopola.

Hijerarhijska preduzeća, posebno kada su više birokratizirana, sa učinkovitošću mogu neznatno ukloniti nesposobne ili nedovoljno osposobljene ljude iz preduzeća. To govori da je potrebno u organizaciji preduzeća napraviti atmosferu u kojoj nema mjesta za približno prosječne ljude. Stoga u potrazi za učinkovitošću preduzeća ne trebaju na rukovodne pozicije postavljati nekompetentno stručne ljude i ljude koji ne posjeduju socijalne i komercijalne kompetencije. Nisu samo kompetencije dovoljne da se poslovne aktivnosti obavljaju odgovorno, već su potrebne i sposobnosti energije vođenja. Na kriteriju rentabilnosti u finansijskom upravljanju preduzeća faktički se bazira cjelokupan proces poslovanja. Stoga je i finansijski menadžment jedan od glavnih zadataka rukovođenja preduzećem u kreiranju i ostvarivanju politike finansijskog plasmana kapitala, odnosno njegove likvidnosti.



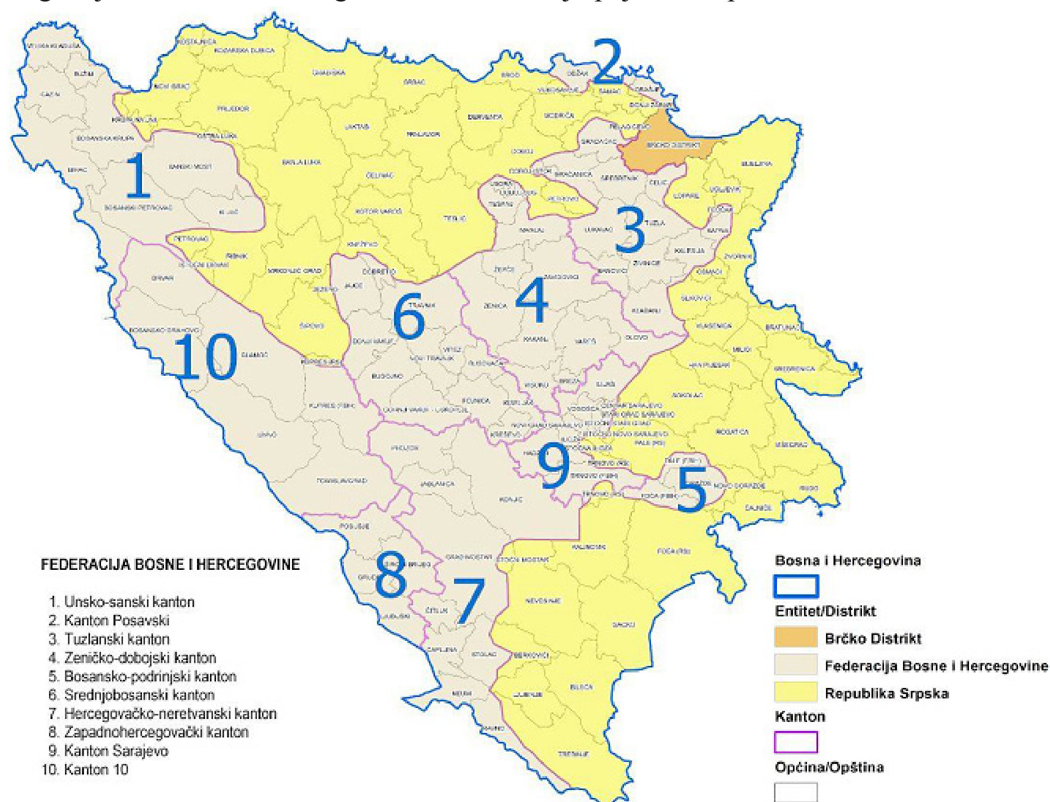




1. OPĆENITO O REGIONALNOM RAZVOJU

1.1. Regionalni razvoj kantona FBiH

Regionalnim razvojem se povećava učinkovitost privrede i uravnoteženi razvoj općina na kanton FBiH u cijelini, sl.19. Regionalni razvoj je usmijeren na socijalno ekonomsku koheziju, pomoć slabije razvijenim regijama temeljem finansijske solidarnosti i sudjelovanje u uravnoteženom privrednom razvoju Federacije u cjelini. Zajedničko tržište osim privredne integracije dovodi do rastućeg raskoraka u razvoju pojedinih općina na kantonu.



Sl. 19. Kantoni FBiH

Kapital u pravilu traži povoljne uslove, a oni se nalaze u razvijenim urbanim sredinama. Zbog toga manje razvijene općine u pravilu bilježe vrlo mali obim investicija, a time i mogućnosti za razvoj. Ovaj problem se može riješiti strukturnim intervencijama finansiranim iz budžeta. Prioriteti regionalne politike EU prikazani su na sl. 20.:

Poticanje inovacija, istraživanja i poduzetništva
Osiguranje pune zaposlenosti
Stvaranje tržište rada
Stvaranje mreže prometnica i infrastrukture
Održivi razvoj

Sl. 20. Prioriteti regionalne politike EU

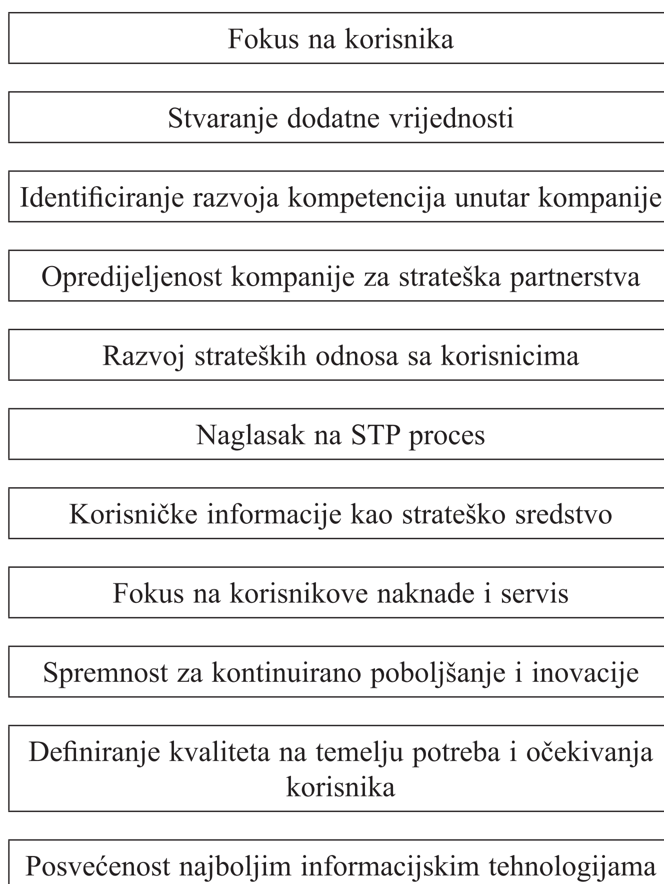
Prvi prioritet regionalne politike odnosi se poticanje inovacija, istraživanja i razvoj poduzetništvo. Ovaj prioritet ukazuje da preduzeća moraju razviti rukovođenje/menadžment tako da budu pokretači tržišta, sl. 21. osim toga u preduzećima treba razviti kod menadžera/rukovodilaca kompetencije (stručne, socijalne, komercijalne, energiju vođenja (autoritet, moć, utjecaj) i sposobnosi građenja odnosa sa nosiocima materijalnih interesa/stakeholdera kojima se stvaraju ekonomski efekiti. Da bi domaće kompanije mogle biti prilagodljive i inovativne moraju shvatiti važnost procesa inovacije (inovacija operacija, inovacija proizvoda/usluga, inovacija strategije i inovacija menadžmenta). Istraživanjem se može doći do novih modela kojima se mogu izvršiti promjene ekonomskih procesa, procesa menadžmenta po načelima tržišta i demokratije. Razvoje poduzetništva znatnije bi se poboljšale konkurentske sposobnosti domaćih kompanija.

Za stvaranje prilagodljivih i inovativnih preduzeća u kojima će biti više ljudskosti i etičnost neophodna demokratizacija rukovođenja kao važan preduslov za demokratizaciju društva[5]. Demokratija je pojam koji je nedovoljno shvaćen u našem društvu. O njoj se uglavnom priča, ali se slabo shvata njena suština. I dalje se koristi autokratija koja svoje postojanje ne može zamisliti bez hijerarhije i birokratije, odnosno bez piramidalne logike strategije. Demokratija predstavlja proces, čije su aktivnosti:

- demokratizacija znanja,
- demokratizacija ideja, i
- demokratizacija inovacija.
- Od naših ljudi, prije svega onih koji su u politici, se traži da razviju svoju svijest koja će im pomoći da shvate demoktske promjene. Demokratiju, u kojoj se razvija kreativna klasa, karakterizira aktivizan koji ljudski trud može mobilizirati u

5 Naredni tekst je preuzet iz knjige Razvoj inovativnih preduzeća sa 97 i 98 strane

svrhu boljeg života. Zahtjevi novog radnog mjesta traže drastično preoblikovanje ljudskih navika i vrijednosti. Da bi se promijenila priroda poslovanja treba okrenut prema ljudima koji razmišljaju na nekonvenconalan način. Potrebno je stvoriti preduzeća u kojima vlada ljudskost i etičnost. U tim preduzećima treba zaposlenim osigurati okruženje u kojem bi mogli uložiti više truda i mudrosti. Srž poslovanja je u obostranom interesu između preduzeća koja žele biti profitabilna i njegovih korisnika kojima treba osigurati zadovoljstvo. Ono što je najvažnije ostvario bi se osnovni cilj rukovođenja, a to je da se stvore humana preduzeća u kojima se poštuje ljudski trud i ljudske mudrosti.



Sl. 21. Dimenzije za pokretanje i mjerenje tržišta

Demokratizacija rukovođenja je važna, zato što se puno toga mora mijenjati u poslovnim procesima i procesima obnove i razvoja. Međutim, radikalne promjene nije lako osmisliti, a još teže sprovesti, naročito kada su u pitanju izazovi kojima se mijenjaju smjerovi moći, upravljanja, odgovornosti i vođenja. Hijerarhija je ušla svijest ljudi i postala za mnoge ljude jedini način upravljanja. Kreativna klasa razvijenijih zemlja već uviđa da su potrebne drastične promjene svijesti kad je u pitanju način na koji se ljudski trud može mobilizirati i organizirati za budućnost u svim vidovima života. Problem koji stoji na putu modernizacije rukovođenja, je autokratija koja je još uvijek uspješno sredstvo i mehanizam za učvršćivanje položaja i moći birokratske klase.

Postoje ozbiljni razlozi da se revnosnije pristupi osmišljavanju novih načela rukovođenja kako bi se stvorilo rukovođenjenje budućnosti. Prije početka zamišljanja i stvaranja novog rukovođenja treba se ozbiljno pozabaviti sa ograničenjima postojećeg. Demokratizacija rukovođenja zahtjeva oslobađanje rukovođenja od tradicionalnog i konvencionalnog načina mišljenja i uvjerenja. Zbog nerazvijenog rukovođenja propada mnogo dobrih ideja. To su iskoristili ljudi koji su svoj autoritet gradili na pravu i položajnoj pameti, a ne na znanju, sposobnostima i vještinama. Jačanjem tih ljudi, ustvari ojačala je autoritarna hijerarhija koja je uvećala birokratiju, čija je svrha da guši razvoj kreativne klase ne dozvoljavajući stvaranje demokratije inovacije. U preduzećima se ne smije dozvoliti da se inovatori koče birokratskim komplikacijama. Inovatorima treba ostaviti dovoljno vremena da osmisle inovacije koje donose dobit. To podrazumija da u preduzećima treba da vlada intimna atmosfera i da se više značaja daje poduzetničkom duhu. Preduzeća koja žele stvoriti sistem rukovođenja koji će se zalagati za inovacije, moraju ga sami osmisliti.

Demokratizacija rukovođenja se ne može promatrati odvojeno od demokratizacije društva. Uslov za demokratizaciju rukovođenja je da se preduzeća usmijere na stjecanje znanja iz kojeg će izvirati ideje kojim će se osavremeniti rukovođenje. U tom smislu preduzeća se moraju osposobiti da budu prilagodljiva kako bi mogla modernizirati rukovođenje po načelima prilagodljivosti (život, tržište, demokratija, vjera i veliki svjetski gadovi) i interneta. To podrazumijeva da se preduzeća upuste u drastične promjene, koje su bitno različite od sadašnjih, kako bi se moglo dati više slobode zaposlenim. Davanje veće slobode zaposlenim, ali ne narušavajući disciplinu, moguće je ući u demokratizaciju znanja i demokratizaciju ideja. Ovo bi dovelo do demokratizacije inovacija, što je uslov za promjene načela, odnosno osavremenjavanje rukovođenja. Demokratizacijom inovacija stvorile bi se pretpostavke da se izvrše promjene starih načela rukovođenja sa novim, čime bi se osiguralo da se izgrade inovativna preduzeća koja bi bila dugoročno profitabilna. U tom smislu preduzeća moraju krenuti u potragu za izazovima kreativnosti koji su ključni mehanizam za inovativnu djelatnost.

Drugi prioritet podrazumijeva osiguranje pune zaposlenost i ne diskriminirajući pristup zapošljavanju. U preduzećima treba uvesti nove procedure zapošljavanja koje treba osloboditi od političkog utjecaja, a koje će kod prijema kanditati birati među pametnim najpametnije putem provjere stručnog znanja korištenjem računara, a kada kandidati budu odabrani moraju proći kroz obuke koje će im omogućiti da budu pogodni za obavljanje planiranih poslovnih aktivnosti i nakon toga se postavljaju na određeno radno mjesto. Kandidati koji ne ispune ove zahtjeve se ne primaju na posao, s tim da prvi otpadaju ako ne pokažu potrebno stručno znanje, a drugi ako ne ispune zahtjeve obuke u pogledu pogodnosti za obavljanje poslovnih zadataka za koje su se obučavali. Ovim bi se omogućilo da kandidati ne moraju proći pripravnički staž. Naravno da ove procedure zahtjevaju adekvatne promjene zakona o radu. Postojećim radnicima treba omogućiti prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju radi stvaranja novih mogućnosti za zapošljavanje, prilagoditi obrazovni sistem potrebama tržišta rada i konceptu „doživotnog učenja“.

Treći prioritet se odnosi na stvaranje tržište rada koje će moći zadovoljiti potrebe privrede i koje će uvažavati socijalne i regionalne razlike. Treba prestati sa proizvodnjom diploma, već treba početi proizvoditi znanje, kompetencije, sposobnosti i vještine. Upravo ove nadležnosti pripadaju kantonima, koje treba urediti tako da se stvori tržište rada koje će biti u funkciji privrednod razvoja općina na području kantona. Tržište rada je povezano sa tržištem ideja u preduzeću na kojem se zaposleni bore za bolju funkciju ili poziciju u organizacijskoj strukturi preduzeća. Radna mjesta u organizaciji preduzeća se trebaju popunjavati tako da kvalifikacije radnog mjesta budu podudarne sa sposobnostima zaposlenih u pogledu humanog kapitala (kompetencije, odnosi, vrijednosti).

Četvrti prioritet se odnosi na stvaranje mreže prometnica i infrastrukture radi boljeg povezivanja regija, ali i država Unije. U tom smislu se Kantoni treba fokusirati na kvalitetno prometno/saobraćajno povezivanje.

Peti prioritet, možda bi trebao biti prvi, odnosi se na održivi razvoj koji se treba temeljiti na zaštiti okoliša, uvođenjem novih tehnologija obnovljivih izvora energije.

Programi i projekti EU namijenjeni su poticanju regionalnog razvoja, za finansiranje regionalne politike. Zemlje članice pomoć su primale iz strukturnih fondova i kohezijskog fonda. Zemlje i predkandkandidati/potencijalni kandidati i kandidati pomoć su primale ili primaju putem pretpristupnih fondova: PHARE, ISPA, SAPARD u poriodu 2000-2007, IPA I u periodu 2007-2013, IPA II u peridu 2014-2020. Programi EU su namjenjeni poticanju regionalnog razvoja zahtjevaju regionalni pristup, kako bi se mogle uzeti u obzir specifičnosti pojedinih područja. Da bi se mogao primijeniti regionalni pristup u finansiranju, EU primjenjuje NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistic) klasifikacija regija.

Države članice Unije imaju u pravilu jednu ili više NUTS I regija. One nemaju pravo na finansijsku pomoć, ali se koriste za prikupljanje statističkih podataka. NUTS II i NUTS III regije koje imaju pravo na pomoć iz fondova EU. Iz ovog zaključijujemo da razvijenije općine ne primaju ili primaju manje srestava, a više primaju manje razvijenije, kako bi došlo do socijalne i privredne kohezije.

Obaveza BiH koja planira postati član EU je da izradi višegodišnji plan regionalnog razvoja kao temelj za pomoć iz strukturnih fondova. Važno je napomenuti da strukturna pomoć nije namijenjena projektima, već razvojnim programima temeljenima na prioritetima razvoja BiH. Proračun programa sastoji se od dijela sredstava EU i dijela sredstava BiH kako bi se izbjegla ograničenja finansijskih mogućnosti države. EU finansira projekte ili dijelove projekta. Države članice mogu dobiti sredstva strukturnih fondova samo u slučaju ako izvode prihvaćene programe. Za start programa komisija izdvaja 7% namijenjenog iznosa. Država kandidat za sredstva fondova osniva organ čija je zadatak i odgovornost izbor projekata. Osim njega mora postojati „organ plaćanja“ koji je zadužen za potvrđivanje izdataka i kontakt s Evropskom komisijom u pogledu plaćanja, koji osigurava da su sredstva utrošena za pravu namjenu. Ukoliko se utvrdi da sredstva nisu trošena namjenski, Evropska komisija može obustaviti plaćanje, ili zahtijevati povrat već isplaćenog novca.

Evropsko vijeće odlučuje o proračunu fondova i načinu dobivanja sredstava iz njih, a Europska komisija o prioritetnim područjima djelovanja. Svaka država ili regija, pa i naša, temeljem dostupnih fondova i prioriteta prikuplja prijedloge za potporu regijama s razvojnim problemima, koji se dostavljaju Evropskoj komisiji. Država BiH pregovara s Evropskom komisijom o sadržaju prijedloga i o visini sredstava potrebnih za njihovu realizaciju. Po postignutom dogovoru Evropska komisija potvrđuje „Okvire potpore jedinstvenosti” ili „Jedinstveni programski dokument”, a BiH kao predlagač može tražiti određeni predujam sredstava za početak realizacije.

Na nacionalnom ili regionalnom nivou odlučuje se o detaljima programa i o načinu implementacije. O tome se ne pregovara s Evropskom komisijom, već je se samo obavještava. Ovlašteni organ BiH za vođenje programa odabire one koji najbolje odgovaraju zacrtanim prioritetima i obavještava kandidate o svojem izboru. Izabrani programi se izvode, a realizacija mora biti provedena unutar utvrđenog vremenskog roka koji je unaprijed definiran. Prati se napredak i izvođenje programa i o tome se izvještava Evropsku komisiju.

Ako Federaciju zamislimo kao integraciju Kantona, onda bi FBiH trebala funkcionirati po principima EU, tako da promovira:

- usklađen razvoj privrednih djelatnosti (razvoj konkurentnih preduzeća),
- stalna i uravnotežena ekspanzija (privrednog razvoja općina),

- porast stabilnosti (razvoj menadžmenta/rukovođenja),
- ubrzani rast životnog standarda (povećanje zaposlenosti i plate/lična primanja vezati za rezultate),
- bliskiji odnosi među Kantonima (odnosi između kantona u funkciji stvaranja vrijednost..

Prioritet regionalne politike BiH treba da bude premještanje težišta s razvoja Federacije na općine u kantonima. Naglasak na regionalnom pristupu daje mogućnost individualnog pristupa općinama na kantonima da sama definiraju svoje razvojne prioritete, a oni moraju biti u skladu sa smjernicama BiH. Da bi Kantoni u FBiH bili ravnopravni neophodno je postići privrednu i socijalnu koheziju općina na području kantona, odnosno moraju se smanjiti razlike između razvijenijih i nerazvijenijih općina. Regionalni privredni razvoj podrazumijeva:

- pokretanje ekonomskih procesa,
- promjene modela menadžmenta/rukovođenja,
- korištenje resursa prihvatljivih za općine na kantonima, što stvara uslove za održivi razvoj i željenim privrednim rezultatima za općine, u skladu s vrijednostima i očekivanjima poduzetništva i građana.

Ovaj pristup pokušava uravnotežiti kvalitativno i kvantitativno ciljeve privrednog razvoja. Da bi regionalna politika bila uspješna, mora se voditi računa o specifičnostima područja na koje se odnosi. Regionalni razvoj mora biti:

- tržišno orijentiran,
- fokusiran na znanje i doživotno učenje,
- podršku domaćim kompanijama/preduzećima,
- kao i angažman na socijalnom planu.

Prilikom regionalnog razvoja treba voditi računa da se ne produbljuju socijalne, ekonomske, privredne/ekonomske i druge razlike između općina na kantonima. U tom smislu regionalnu politiku treba voditi tako da podiže životni standard i kvalitet života stanovništva te smanjenje socijalno ekonomskih razlika i postizanje ujednačenog, održivog rasta. BiH su na stoje raspologanju niz programa kojima EU daje potporu regijama kako bi savladale probleme s kojima se suočavaju. Ciljevi regionalne politike FbiH bi trebali biti:

- smanjivanje razlike između razvijenijih i nerazvijenijih općina na kantonu,
- povećanje privredne snage općina,
- socionalna i ekonomska kohezija između općina na kantonu i kantona u Federaciji,
- povećanje zaposlenosti u općinama.

Poznato je da manje razvijene sredine u pravilu bilježe vrlo mali obim investicija, a time i mogućnosti za razvoj. Prioriteti regionalne politike FBiH bi trebali biti:

- poticanje inovativne djelatnosti,
- osiguranje veće stope zaposlenosti,
- stvaranje tržišta rada,
- građenje putne infrastrukture i infrastrukture proizvodnih/uslužnih infrastrukure,
- održivi razvoj.

Regionalni razvoj je uslovljen, osim historiskim i razvojno-strateškim orijentacijama i osnovnim obilježjima resursa:

- neravnomjerna prostorna raspoređenost,
- oskudnost,
- nesavršena mobilnost.

Regionalni razvoj je moguć ako se prevladaju navedena obilježja. Uzroci problema u regionalnom razvoju su:

- visoka i trajna nezaposlenost,
- nizak nivo i spori rast BDP-a,
- visok stepen zavisnosti o uskoj industrijskoj bazi,
- nagli pad proizvodnje,
- neodgovarajuća opremljenost infrastruktorom,
- velike migracije izvan regije.

Regionalni pristup razvoju otežan je visokim stepenom fiskalne centralizacije, čime se zanemaruje temeljni cilj regionalne politike: zadovoljavanje specifičnih zahtjeva pojedinog područja. I ono što je posebno važno nedostaje strateški pristup. Ključni dokument regionalnog razvoja je strategija regionalnog razvoja. To je dokument koji treba da se temelji na strategiji privrednog razvoja. U njemu se analizira postojeće stanje, predviđa buduće i ovisno o viziji budućnosti predlažu mjere za tačno određeno vremensko razdoblje. Bez razrađene strategije privrednog i regionalnog razvoja korištenje sredstava iz fondova Unije nije moguće. Ulazak u Uniju nije krajnji cilj sam po sebi, već bi on sa sobom trebao nositi napredak i razvoj društva u cjelini. Korištenje pomoći kako bi se osigurao boljitak svih građana mogućnost je koju zemlje ne smije propustiti. Da bi se uopće mogla izraditi strategija regionalnog razvoja, neophodno je postojanje strategije privrednog razvoja. U tom smislu, zakonsku regulativu treba prilagoditi na način da se općinama daju veće ovlasti, prvenstveno u finansijskom pogledu, što podrazumijeva provođenje fiskalne decentralizacije, ali i decentralizacije FBiH. Po Dejtonu kantoni su organizirani decentralizirano, ali je politika centralizirala fiskalnu politiku.

Cilj koji treba dostići strategija regionalnog razvoja odnosi se na:

- postizanje visokog životnog standarda i kvalitete života kroz konkurentnu privredu,
- poboljšanje ljudskih potencijala/ljudskog kapitala,
- poboljšanje infrastrukture, i
- uspostavom odgovarajuće institucionalne potpore.

U tom smislu definirana je strategija učinkovitog iskorištavanja razvojnih mogućnosti i raspoloživih izvora finansiranja namijenjenih skladnom regionalnom razvoju i koordinacije regionalnih i nacionalne politike. U analizi trenutnog stanja i mogućnosti treba uključiti analizu socioekonomskih pokazatelja države i regija te davanje ocjena mogućnostima, a to se može izvesti iz sljedećih pokazatelja:

- ukupno društveno političko okruženje regije,
- postojeća privredna infrastruktura,
- judski/kadrovski potencijali,
- kvalitet života,
- pristup informacijama o tržištu,
- pristup tehnologijama za izgranju proizvodne/uslužne infrastrukture,
- razvoj rukovođenja/menadžmenta u privrednim subjektima,
- mogućnost finansiranja.

Regionalni operativni program je dokument kojim se za određeno programsko razdoblje definiraju ciljevi politike određene regije/općine, način njihove realizacije te tačno specificirane mjere implementacije. Definiranje regionalnih operativnih programa predstavlja sljedeći korak u definiranju strateškog razvoja općina za neko buduće razdoblje. Njima se Evropska komisija služi kako bi unaprijedila regionalni razvoj u zemljama kandidatima, a koriste ih i kao pripremu za korištenje sredstava strukturnih fondova kada budu primljene u punopravno članstvo.

Da bi država, ali i regije mogle računati na financijsku potporu, neophodna je strategija regionalnog razvija kantona u FBiH. Korisnici regionalnih operativnih programa su na prvom mjestu regije, ali i svi građani, a projekti na koje se odnosi su u pravilu unapređenje infrastrukture, potpora i razvoj poduzetništva, ljudski i društveni razvoj. Cilj je postizanje održivog privrednog i društvenog razvoja kroz pripremu i povezivanje razvojnih programa, identifikaciju područja intervencije, definiranje mjera te odabir konkretnih razvojnih programa. Program ukupnog razvoja je razvojni projekt jedinica lokalne samouprave ili mikroregije koji daje sliku trenutnog stanja i plana razvojnih aktivnosti. Ciljevi ovog programa su:

- privredno socijalni razvoj općine/mikroregije,
- osposobljavanje tima za implementacija strategije,
- uspostava saradnje javnog i privatnog sektora u lokalnom privrednom razvoju.

Program ukupnog razvoja koji uključuje razvojni tim i tim za implementaciju, trebao bi imati sljedeći sadržaj:

- uvod,
- analiza trenutnog stanja,
- vizija BiH/FBiH,
- misija Kantona,
- misija djelovanja općine/mikroregije,
- strateški ciljevi općine,
- prioriteti i mjere,
- operacionilacija strategije putem projekata,
- promocija projekta.

1.2. Regionalni razvoj Tuzlanskog kantona

Regionalni razvoj TK može biti uputa drugim kantonima u regionalnom razvoju, ali i svaki od preostalih devet kantona može osmisliti svoj način regionalnog razvoja. Ovo se odnosi na RS i Brčko Distrikt.

Danas na području TK karakterizira:

- demokratska nestabilnost,
- slabe kantonalne i općinske institucije,
- slaba privredna infrastruktura,
- ne vodi se računa o zaštiti životne sredine,
- nije razvijena konkurencija zbog prisustva centralizma i monopola,
- većina općina ne pružaju građanima efikasne usluge i ne poklanjaju dovoljno pažnje privrednom razvoju,
- nije ostvarena ekonomska i socijalna kohezija,
- ne čuvaju se prirodne i kulturne baštine,
- ne poklanja se više pažnje ekologiji i održivom razvoju,
- kantonalna i općinska uprava nije obučena da pruža građanima kvalitetne usluge,
- ne postoje istraživački instituti, itd.

Ovi problemi su nastali ubog centralizacije, monopola, stranih lobija i interesa pojedinih političkih stranaka. U zakonodavnu i izvršnu vlasti birani su nekompetentni i približno

prosječni ljudi koji nisu koristili moć građana, već moć autokratskih političkih stranaka. Gomilana je administracija koja nije obučavana da pružaju kvalitetne usluge građanima, koja se vremenom pretvorila u političko menadžersku klasi koja je uvela kreativni aparthejd. Privrednim subjektima kojima su ovladalale političke stranke koje nisu razvijale rukovođenje tako da bude u funkciji konkurentnosti.

Od preduzeća budućeg perioda se traži da posjeduju karakteristike prilagodljivosti i inovativnosti, a od rukovodilaca da budu otporni i kreativni. U našoj zemlji teorija i praksa nisu išle uporedno, jer se na fakultetima forsirala isključivo teorija. Bez primjene znanja i vještina u praksi ne mogu se stvoriti kompetentni kadrovi u stručnom, socijalnom pogledu kao i u pogledu posjedovanja energije vođenja (autoritet, moć, utjecaj) i stvaranja vrijednosti. Danas rukovođenje u našoj zemlji nije ključno za zadovoljavanje ljudske svrhe zbog prevelikog tereta kojeg je stvorila autoritarna hijerarhija, posebno, kada je u pitanju centralizam i monopol koji ne dozvoljavaju preduzećima da budu prilagodljiva i inovativna. Takva preduzeća ne mogu biti poktretači eksternog i internog tržišta, a to znači da nema tržišne privrede i konkurentskog poslovanja. U tom smislu potrebno nam je rukovođenje koje će se iskazati u sposobnostima: upravljanja resursima, osmišljavanja poslovnih planova i kojima će finansijski plan biti objedinjujući plan za sve glavne planove preduzeća počev od glavnog plana marketinga do glavnog plana kvaliteta. To znači da bez koordiniranog odvijanja poslovnih aktivnosti i poticanja na ulaganje ljudskog truda nema širenja i ubrzanja poslovanja.

Programi EU pružaju konkretnu priliku kantonalnim i općinskim institucijama i pojedincima da se obuče za rad prema savremenim načelima poslovanja, a istovremeno su prilika za stručno osposobljavanje u domenu organiziranja, upravljanja ljudskim resursima i vođenja. Korisno je saznati kako su pretpristupne fondove koristile zemlje koje su postale članice Evropske unije.

Neki od problema koje su ove zemlje imale su:

- neprikladnost metoda,
- premalo vremena za učenje od stranih stručnjaka,
- razvojnu politiku provode viši nivoi vlasti, a ne lokalna samouprava,
- nedostatak razvojnih strategija ili loš kvalitet,
- nedovoljna i neodgovarajuća kadrovska struktura za implementaciju programa pretpristupne pomoći,
- nedovoljno obučavanje i dr.

U tom smislu TK treba jačati kapacitete lokalnih samouprava i nevladinih organizacija za upravljanje projektima po standardima EU, odnosno za pisanje projekata i upravljanje grantovima iz fondova EU, što je od prioritetnog značaja, jer se u praksi pokazalo da ne postoji dovoljno razvijen potencijal, prije svega ljudskih znanja i sposobnosti, da se projekti napišu i sprovedu prema strogim procedurama EU, zbog čega ostaju neiskorištena velika sredstva. U Tuzlanskom kantonu centralizacija je omogućila da ključnim resursima upravljaju političke stranke iz Sarajevskog kantona, zato što izabrani predstavnici služe svojim strankama, a ne Tuzlanskom kantonu na kojem su izabrani. U političkom smislu moć je u političkim strankama koje su hijerarhijski organizirane. Većina ključnih preduzeća u Federaciji imaju sjedište u Sarajevu. U u nazorne odbore i upravu tih preduzeća postavljaju se nekompetentni ljudi, a što je najgore nekompetentni direktori kojima se daje velika moć. Naprimjer, u BH Telecomu se postavljuju generalni direktori koji nemaju stručne kompetencije iz telekomunikacija. To je razlog da centralizacija onemogućuje konkurenciju, a afirmira monopol koji uništava tržište. Kapital odlazi tamo gdje je politička moć, a ne ostaje tamo gdje stvoren. Tuzlansko kantonu u kojem se proizvod najviše električne energije, gdje so i ugalj ključni resursi, ima najveću stopu nezaposlenosti. Ekletantan primjer uništavanja privrede u Tuzlanskom kantonu vezuje se za BH Telecom, odnosno za Direkciju Tuzla, koji nije organiziran na bazi profitnog potecijala, već na bazi centralizacije i monopola, što omogućuje da veću korist od novostvorene vrijednosti imaju oni koji ne staraju vrijednost. Priča, ako se Tuzlanski kanton decentralizira u Federaciji, oslabiće BiH i FBiH, djelo je političkih stranaka čije je sjedište u Sarajevu. Počelo se od oduzimanjem računa u Direkciji Tuzla, a otvaranjem prelaznih računa preko kojih se odlivala milionska sredstva.

Tuzlanski kanton, koji je smješten u sjeveroistočnom dijelu Bosne, sl. 22., čini 11,1% ukupne teritorije Federacije BiH. Njegove općine su: Banovići, Čelić, Doboj Istok, Gračanica, Gradačac, Kalesija, Kladanj, Lukavac, Sapna, Srebrenik, Teočak, Tuzla, Živinice. Zauzima površinu od 2.908 km², a prema procjenama, na ovom području živi oko 477 hiljada stanovnika (189,67st/km²).

Bosna i Hercegovina ima organizacijsko ustrojstvo definirano dejtonskim mirovnim sporazumom koji još uvijek nije implementiran. Kao i za sve u našoj zemlje postoje dvije priče. Za jedne je Dejton dobar, a za druge nije. Zajedničko i jednoj i drugoj strani je to što se Dejton ne koristi u integrativne, već u dezintegrativne svrhe. Ne shvataju oni koji nemaju demokratski potencijal da je ovakvo organiziranje BiH dovelo do ekonomskog slabljenja zemlje. Osnove demokratije su svijest i komunikacija. A malo je političara koji imaju razvijenu svijest što se može prepoznati po komunikaciji koju (ne) ostaruju sa građana koji su im dali moć. Zbog toga što političke stranke nisu demokratiziranje, razvila se birokratska

klasa koja je ugušila sve što je kreativno. Na području Tuzlanskog kantona, da bi se počeo razvijati po regionalnoj politici Evropske unije, treba poticati:

- inovacije,
- razvoj rukovođenja/menadžmenta,
- korištenje intelektualnog kapitala koji će pomoći povećanju stope nezaposlenosti.

Pretpostavke za stvaranje povoljnog poslovnom ambijenta su:

- izgradnja prometnica,
- stvaranje novog rukovođenja u preduzećima,
- stvaranje preduzeća koja će biti pokretači tržišta,
- stvaranje tržišta ideja u preduzećima

Ne može se osigurati zaposlenost bez ovih pretpostavki. Održivi razvoj se može postići ako preduzeća pronađu izvore održive konkurentske prednosti. Stoga na području Tuzlanskog kantona moraju razviti proces rukovođenja/menadžmenta koji će pomoći da preduzeća budu prilagodljiva i inovativna. U tom smislu treba:

- asavremenit rukovođenje tako da bude u funkciji stvaranja vrijednosti,
- zamisliti i stvoriti poslovne procese i procese obnove i razvoja tako da budu u funkciji razvoja,
- decentralizirano organizirat preduzeća na bazi profitnog potencijala,
- posebnu pažnju usmjeriti na organizaciju kojom treba stvoriti pretpostavke i uslove za efikasno poslovanje, upravljati ljudskim resursima tako da se kod zaposlenih razviju kompetencije (stručne, socijalne i komercijalne), energiju vođenja (utoritet, moć, utjecaj) i sposobnosti uređivanja odnosa između zaposlenih i sa korisnicima kojima se stvara vrijednos, i na vođenje koje treba da bude u funkciji služenja onima koji stvaraju vrijednost.
- povezati izvore znanja sa komercijalizacijom,
- stvarati povoljnu tržišnu klimu smanjivanjem hijerarhije i minimiziranjem administracije/birokratije.

Naravno to znači da je neophodno depolitizirati preduzeća, osloboditi ih od pretjerane hijerarhije i administracije/birokratije, sprečiti sile centralizacije, spričiti monopol za stvaranje eksterne konkurencije na tržištu i interne konkurencije ideja unutar preduzeća. A to je moguće stvaranjem novog rukovođenja po načelima, prije svega, tržišta i demokratije. Zbog nerazvijenog rukovođenja preduzeća su postala nekonkurentna što je značajno utjecalo na povećanje uvoza. Inače pojmovi konkurentska prednost, konkurentski uspjeh, profitabilnost,

produktivnost, efikasnost, kvalitet proizvoda/usluge po percepciji korisnika su pojmovi koji nisu karakteristični za hijerarhijsko upravljanje u kojem politička i menadžerska klasa ima dominantnu ulogu.

Regionalni razvoj naglašava tržišnu privredu, demokratiju, konkurenciju, inovacije, intelektualni kapital, dobru poslovnu komunikaciju, ali to ne odgovara ljudima u čijim je glavama je hijerarhija, birokratija, centralizam i monopol. Sve je to dovelo da se poslovni planovi prave bez procesa strateškog usmijeravanja i analiza okruženja. Ono što nije dobro, a predstavlja najveći problem, obrazovanju i zdravstvu nije dat prioritetni značaj. Fakulteti proizvodili dipleme, a ne ljude sa znanjem i stručnim sposobnostima, zdravstvo se više usmijerava na fizičko, a skoro nikako na mentalno zdravlje. Svijest građana opada upravo što se znanje ne stavlja u prvi plan. Bez razvijene svijesti nema demokratije, a bez demokratije nema zajedništva, slobode, vladavine prava i vladavine misli.

Tuzlanski kanton se mora osloboditi od utjecaja političkih nedemokraskih stranaka čije je sjedište vezano za političke centre. Kantonalne i općinske vlasti koju čine izabrani predstavnici biranu području TK moraju biti u funkciji služenja građanima od kojih su izabrani. Tek tada će se stvoriti uslovi za promjene. Privredni i regionalni razvoj treba usmijeriti ka razvoju prilagodljivih i inovativnih preduzeća. Postojeće zaposlene treba osposobiti da budu pogodniji za ubrzanje poslovanja, a primati nove mlade iznimno talentirane ljude, kod kojih treba razviti kompetencije i energiju vođenja, kako bi bili osposobljeni za iskorištavanje izvora održive konkurentske prednosti. Preduzeća na području Tuzlanskog kantona treba razvijati da budu konkurentna, a mogu biti konkurentna jedino kad razviju konkurentske prednosti na bazi inovativnog djelovanja, korištenjem intelektualnog kapitala i kvalitetne poslovne komunikacije i kada osposobe rukovodioce/menadžere sa kompetencijama, energiom vođenja i sposobnostima uređivanja odnosa sa nosocima materilnih interesa/stakeholdrerima kojima se stvaraju ekonomski efekti. To znači da preduzeća moraju preći na na novu filozofiju u kojoj su korisnici prvi izvor konkurentske prednosti. Za regionalni razvoj TK ključni su prioriteti:

1. konkurentnost,
2. zapošljavanje,
3. tržište rada, i
4. stvaranje mreže prometnica i infrastrukture radi boljeg povezivanja.
5. održivi razvoj.

Prvi prioritet konkurentnost osigurava profitabilnost, a profitabilnost zapošljavanje. Zaposlenost se može osigurati novim procedurama zapošljavanja i obuke. Kada se osigura konkurentnost osugurava se puna zaposlenost i zaposlenost bez diskriminirajuće pristupa.

U preduzećima na području Tuzlanskog kantona treba uvesti nove procedure zapošljavanja koje treba osloboditi od političkog utjecaja, a koje će kod prijema kanditati birati među pametnim najpametnije putem provjere stručnog znanja korištenjem računara, a kada potencijalni kandidati budu odabrani putem računara pristupa se intervijuu da bi se odabrali najbolji. Nakon odabira kandidati treba da prođu dodatne obuke koje će im omogućiti da budu pogodni za obavljanje planiranih poslovnih aktivnosti i nakon toga se postavljaju na određeno radno mjesto, čime se ostvaruje podudarnost kvalifikasija radnog mjesta i sposobnosti zaposlenog. Kandidati koji ne ispune ove zahtjeve se ne primaju na posao, s tim da prvi otpadaju ako ne pokažu potrebno stručno znanje kompjuterskom provjerom, a drugi ako ne ispune zahtjeve obuke u pogledu pogodnosti za obavljanje poslovnih zadataka za koje su se obučavali. Postojećim radnicima treba omogućiti prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju radi stvaranja novih mogućnosti za zapošljavanje.

Drugi prioritet odnosi se na pokretanje tržišta. Preduzeća na području TK mogu biti pokretači tržišta ako se više fokusiraju na korisnika, ako zaposlene osposobe za stvaranje vrijednosti, i ako kod zaposlenih razviju kompetencije (stručne, socijalne, komercijalne), energiju vođenja (autoritet, moć, utjecaj) i sposobnosti uređivanja odnosa među zaposlenim i sa korisnicima kojima se stvaraju ekonomski efekti. Preduzeća se moraju opredjeliti za strateška partnerstva, ona moraju graditi strateške odnose sa korisnicima, moraju shvatiti važnost strateškog marketinga. Osim toga moraju više pažnje posvetiti informacijama koje imaju strateški karakter. Nije dovoljno da preduzeća samo stavljaju fokus na korisnikovo zadovoljsvo, već se moraju fokusirati i na korsnikove naknade i servis. Ono što je najvažnije preduzeća moraju biti spremna za kontinuirano poboljšanje poslovanja i moraju se okrenuti inovativnom djelovanju. Preduzeća moraju kvalitet temeljiti na korisničkoj percepciji, odnosno na potrebama i očekivanjima korisnika. I što je još važno istaći preduzeća moraju biti posvećena najboljim informacijskim tehnologijama. Sa ovim karakteristikama preduzeća mogu biti pokretači tržišta.

Treći prioritet se odnosi na stvaranje tržište rada koje će moći zadovoljiti potrebe privrede i koje će uvažavati socijalne i regionalne razlike. Treba prestati sa proizvodnjom diploma, već treba početi proizvoditi znanje, kompetencije, sposobnosti i vještine. Upravo ove nadležnosti pripadaju Tuzlanskom kantonu, a nisu korištene zbog birokratske klase koja nije dozvolila da se preduzeća organiziraju na profitnom potecijalu.

Četvrti prioritet se odnosi na stvaranje mreže prometnica i infrastrukture radi boljeg povezivanja općina unutar TK i TK sa drugim kantonima. U tom smislu treba raditi na izgranjih brzih prometnica sa glavnim gradom i sa Orašjem, Dobojem, Bjeljinom i Zvornikom.

Peti prioritet odnosi se na održivi razvoj koji se treba temeljiti na zaštiti okoliša, uvođenjem novih tehnologija obnovljivih izvora energije. Ovom prioritetu treba pokloniti posebnu pažnju. Cilj programa „Inteligentna energija za Evropu" je usmijerena na realiziranje mjera za unapređenje energetske efikasnosti i veće korištenje novih i obnovljivih izvora energije. Ovaj program podržava projekte u oblastima energetske efikasnosti, obnovljivih izvora energije, energetski efikasnijeg i manje zagađujućeg transporta, kao i stvaranje povoljnijih tržišnih uslova, razvoj i provođenje politika, prijenos i razvoj znanja.

Naglasak na regionalnom pristupu daje mogućnost individualnog pristupa, odnosno svakoj općini da sama definira svoje razvojne prioritete, a oni moraju biti u skladu sa smjernicama TK i FBiH/BiH. Na taj način potiče se razvoj općina i BiH u cijelini. Evropska unija traži od BiH da entiteti, kantoni i općine izrade višegodišnje planove regionalnog razvoja kao temelj za pomoć iz predpristupnih fondova. Važno je napomenuti da strukturna pomoć nije namijenjena projektima, već razvojnim programima temeljenima na prioritetima regionalnog razvoja. Proračun programa se sastoji od dijela sredstava EU i dijela sredstava države BiH. EU finansira projekte ili dijelove projekta. Na nacionalnom ili regionalnom nivou odlučuje se o detaljima programa i o načinu implementacije. Ovlašteni organ države za vođenje programa odabire one programe koji najbolje odgovaraju zacrtanim prioritetima i obavještava kandidate o svojem izboru. Izabrani programi se izvode, a realizacija mora biti provedena unutar utvrđenog vremenskog roka koji je unaprijed definiran. Prati se napredak i izvođenje programa i o tome se izvještava Evropsku komisiju.

Efikasno korištenje sredstava iz IPA može pomoći da se na području TK ubrza izgradnja kapaciteta institucija za efikasno upravljanje sredstvima pretpristupne pomoći. Prvi preduslov da sredstva iz pretpristupne pomoći budu iskorištena u maksimalnom iznosu, što je uspjelo samo pojedinim zemljama u procesu približavanja EU. Regionalni razvoj TK je moguć ako se prevladaju navedena obilježja. Uzroci problema u regionalnom razvoju su:

- visoka i trajna nezaposlenost,
- nizak nivo i spori rast BDP-a,
- nagli pad proizvodnje,
- neodgovarajuća proizvodna/uslužna infrastruktura,

Regionalni pristup razvoju Tuzlanskog kantona je otežan zbog centralizacije i monopola, čime se zanemaruje temeljni cilj regionalne politike, a to je zadovoljavanje specifičnih zahtjeva pojedinog područja. Ono što je posebno, regionalni razvoj se mora odvijati prema strateškim namjerama, izazovima i mogućnostima. Međutim strategija je pojam koji se ne koristi u državnoj upravi i korporativnom svijetu. Da bi TK mogao koristiti fondove i

programe EU mora imati strategije privrednog i regionalnog razvoja u kojoj su objedinjene strategije privrednog i regionalnog razvoja općina. U strategiji regionalnog razvoja analizira se:

- postojeće stanje,
- predviđa buduće i ovisno o viziji BiH/FBiH,
- predlažu mjere za tačno određeno vremensko razdoblje.

Da bi se uopće mogla izraditi strategija regionalnog razvoja Tuzlanskog kantona, neophodno je postojanje strategija privrednog razvoja općina i objedinjene strategije općina na nivou kantona. U tom smislu, zakonsku regulativu treba prilagoditi na način da se općinama daju veće ovlasti, prvenstveno u finansijskom pogledu, što podrazumijeva provođenje fiskalne decentralizacije, ali i decentralizacije Federacije i Kanotona. Sa strategijom regionalnog razvoja TK se može postići:

- bolji životni standard i kvlitet života,
- razvoj privrede,
- poboljšanje ljudskih potencijala,
- poboljšanje infrastrukture, i
- uspostavom odgovarajuće institucionalne potpore.

Ovo podrazumjeva da treba definirati strategiju učinkovitog iskorištavanja razvojnih mogućnosti i raspoloživih izvora finansiranja namijenjenih skladnom regionalnom razvoju TK. Prilikom izrade strategije regionalnog razvoja TK koja predstavlja objedinjene strategije općina, potrebno je izvršiti analize trenutnog stanja i mogućnosti, koje uključuju analize socioekonomskih pokazatelja Federacije i Tuzlanskog kantona i njegovih općina, korištenje pokazatelja:

- ukupno društveno političko okruženje regije,
- postojeća privredna infrastruktura,
- ljudski/kadrovski potencijali,
- kvalitet života,
- pristup informacijama o tržištu,
- pristup tehnologijama za izgranju proizvodne/uslužne infrastrukture,
- rukovođenje/menadžment u privrednim subjektima,
- mogućnost finansiranja

Definiranje regionalnih operativnih programa predstavlja sljedeći korak u definiranju strateškog razvoja općina za neko buduće razdoblje. Operativni programi, koji predstavljaju model implementacije strategije privrednog/regionalnog razvoja, ustvari je implementacija

strategije regionalnog razvoja, koja Evropska komisija služi kako bi unaprijedila regionalni razvoj općina na TK. Da bi Tuzlanski kanton mogao računati na finansijsku potporu, neophodna je strategija regionalnog razvija. Korisnici regionalnih operativnih programa su na prvom mjestu općine na TK, ali i svi građani, a projekti na koje se odnosi su u pravilu:

- unapređenje infrastrukture,
- potpora i razvoj poduzetništva,
- ljudski razvoj, i
- društveni razvoj.

Cilj je postizanje održivog privrednog kroz pripremu i povezivanje razvojnih programa, identifikaciju područja intervencije, definiranje mjera te odabir konkretnih razvojnih programa. Da bi se napravila strategija regionalnog razvoja općine TK moraju napraviti privredne strategije, bez kojih korištenje sredstava iz fondova Unije nije moguće.

2. PRETPOSTAVKE ZA PRIVREDNI I EKONOMSKI RAZVOJ

Ostvarivanje efikasnog poslovanja podrazumijeva sposobnost upravljanja promijenama, koje su pokrenute konvergencijskim procesima, prvo, informacijskih komunikacijskih tehnologija/ICT, a drugo konvergencijom u telekomunikacijama. Shvaćanje dubine i širine ovih promjena, koje su snažno potakle razvoj informacijskog društva, moguće je razumijeti, ako se dublje razmotri konvergencijski proces. Društvo postaje sve više digitalno. Sve više se postavljaju zahtijevi za djelotvornim upravljanjem. Faktori unutar preduzeća imaju za cilj ostvarivanje visoke konkurentnosti, koja omogućuje profitabilno poslovanje. U stvarnom svijetu konvergencija kompanija je utjecala da se mjenjaju temeljne karakteristike korporacije[6]:

1. model menadžmenta,
2. organizacijska struktura,
3. odnos između korporacije njenih stakeholdera i konkurencije,
4. priroda vrijednosnog lanca,
5. percepcija korisnika o korporaciji i njenoj ulozi, i
6. definiranje vrijednosti u korporaciji.

Glavni pokretačka sila današnjeg razvoja svjetske civilizacije zasigurno je ICT, koji ima snažan utjecaj, ne samo na tehnološke, već i na privredne i društvene promijene. Rezultat ICT-a je upravljanje znanjem i promjena standardne u novu ekonomiju baziranu na znanju. Sa pojavom konvergencije u telekomunikacija intelektualni kapital i nova ekonomija su snažnije utjecali na promjene navedenih šest karakteristika. Informacijske tehnologije/IT, kao vrlo važna komponenta ICT konvergencije, omogućuju djelotvoran rad preduzeća i njihovu konkurentnost na tržištu.

Svojim burnim razvojem IT je dao pečat postindustrijskom/informacijskom društvu i ostvario bitan utjecaj na sva područja rada i života društava. Za razvoj IT utrošena su ogromna sredstva, što je rezultiralo brojnim inovacijama, kako u domenu hardvera, tako i u domenu softvera. Softver na Webu omogućuje jednostavnu izradu Web stranica. Programski jezik Java omogućuje stvaranje dinamičkih Web stranica i kompletnih mini aplikacija, koje se posredstvom mreže automatski prijenose u trenutku kada su potrebne za izvođenje nekog programa. Korištenjem grafičkih interfejsa sa odgovarajućim softverom, omogućen je interaktivni način rada, koji omogućuje fleksibilno rješavanje problema. Uz baze podataka, stvaraju se i baze znanja i različite tehnike prikaza znanja. Intenzivno se razvijaju skladišta podataka u koje se pohranjuju podaci iz više različitih izvora podataka. Putem IT-a korisnici dobijaju izravan pristup podacima, tako da mogu vidjeti stanje svojih bankovnih

6 Velika prdeuzeća koja su organizirana na bazi profitnog potencijala

računa, prebacivati novac sa jednog na drugi račun. Upotreba IT u poslovanju dovela je do niza alata i usluga koji su preobrazili poslovanje. Elektroničko poslovanje dovodi do racionalnog poslovanja, smanjenjem potreba za papirom, smanjenjem troškova transporta, mogućnostima bržeg i kvalitetnijeg odlučivanja. Razvijeni su elektronički sistemi plaćanja u kojima se koristi digitalni novac i plaćanje kreditnom karticom.

Digitalne komunikacijske tehnologije omogućile su razvoj interneta koji je postao uzor stvaranja prilagodljivih i inovativnih preduzeća. Ključne promjene poslovanja su počele sa internetom koji je redefinirao tržište i ubrzao i unaprijedio poslovanje. Pored tehnoloških mogućnosti internet je globalan nosilac usluga, pogodan za svakog korisnika jer ima prihvatljive cijene. Sve ove pogodnosti su imale utjecaja na nevjerovatan uspjeh interneta. Internet predstavlja globalni resurs u obliku informacije i znanja, koji osigurava platformu za kooperativne ulagače. Posjedovanje globalne pristupnosti je pola izazova interneta, pri čemu je druga polovina sposobnost da se korisniku ponude privlačne usluge. Danas se internet može koristiti od strane bilo kojeg pojedinca i mnogi ga smatraju kao glavnu silu koja tjera ekspanziju. Za interent se može reći da predstavlja društvenu mrežu koju karakterizira vladavina misli. Na internetu, koji je uništio moć elita da određuju što će se objavljivati i ko ima pravo glasa, autoritet ne dolazi odozgo niti se može kupiti. Rezultat toga je eksplozija internetskih mišljenja, komentara, savjeta i spoznaja.

1. Strategija informacijskog društva u BiH

Strategija informacijskog društva rađena sredstvima UNDP-a imala svrhu da stvari moderno društvo sa privredom i upravom baziranom na znanju, kako bi se BiH mogla uključiti u evroatlanske integracije. Osnovni upravljački resurs u ovoj strategiji je znanje. Razvijenost društva je u direktnoj srazmjeri sa primjenom informacijsko komunikacijskih tehnologija/ICT. Neodgovorno je od strane političara što se nisu uključili u izradi ove strategije, a još je neodgovornije što ova strategija iako usvojena nije implementirana. Strategijom je predviđena reforma i transformacija državne uprave koja bi bila bazirana na demokratskim načelima, koja nisu odgovarala hijerarhijskim političkim strankama, a to je da državna uprava bude na usluzi građanima i privredi. Međutim stvorena je ogromna administracija, odnosno birokratska klasa, koja je uvela kreativni aparthejd.

Strategija informacijskog društva je definirana tako da omogućuje svim građanima, privrdnim subjektima, i institucijama stalan pristup vladinim službama, propisima i dokumentima. Osim toga strategija je omogućavala jeftine i kvalitetne administrativne usluge putem integriranih poslovnih mreža (virtualnih poslovnih mreža/VPN) i veću efikasnost rada vladinih službi. Međutim, nije shvaćena važnost pristupa informacijama i distribuiranju znanja o tehnologijama informacijskog društva. Glavni uzročnici što se nije implentirala strategije informacijskog društva je to što su političke stranke organizirane hijerahijski, a procesi upravljanja u hijerarhiji su obrnuti u odnosu na demokratiju. Iako gotovo sve političke stranke u svom prefiksu nose demokraski prefiks, ponašaju se autoritarno. Funkcioniraju na načelu djeljivosti koja umnožava birokratsku klasu i na načelu jednodimenzionalnog uma koji je pogodan za stvaranje zona sa približno prosječnim ljudima. Već dvadeset godina viđamo iste ljude u vlasti koji imaju visoke titule, ali ne i znanje. U vlast se uvijek biraju isti ljudi koji uglavnom ne posjeduju stručne, socijalne i komercijalne kompetencije i sposobnosti moći i utjecaja, koji su preduslovi za odgovornost. Zato je je danas imamo najveći problem što društvena odgovovornost nije povezana sa kompetencija i energijom vođenja.

Da je implementirana strategija informacijskog društva, bili bi bliži za desetak godina evroatlanskim integracijama, a političke stranke se ne osjećaju odgovorne. U tom periodu su umnožoli administracije, stvorili nered u privredi, većinu preduzeća uništili svojim neradom. A strategija je omogućavala svim stanovnicima, a naročito ruralnih područja, da imaju jeftin pristup internetu. Građani bi imali obrazovni i zdravstveni sistem baziran da demokratskim načelima. Ne bi se otvarali univerziteti koji služe profesorima, a ne studentima. Imali bi fizički i mentalno zdrave ljude. Osobama sa umanjenim sposobnostima bi bila osigurana punopravna participacija u informcijskom društvu. Poslovnom svijetu bi bila osigurana e-infrastruktura korištenjem blagodati tehnologija informacijskog društva. Porodici, kao

osnovnom stubu razvoja društva, imali bi novi ambijent za permanentno učenje, rad od kuće, mobilnost komuniciranja i publiciranja sadržaja koji promoviraju pozitivnu ulogu porodice u novom društvu. Da su političari imali svijest da shvate šta bi se sve dobilo sa strategijom informacijskog društva, danas bi umali BiH u evroatlanskim integracijama ili blizu sa mogućnostima korištenja predpristupnih fondova (IPA I, IPA II), koja bi odgovarala građanima i kreativnoj klasi, a ne političkim strankama i stvorenoj birokratskoj klasi.

Odlukom ministarskog vijeća je predviđeno da se identificiraju i ustanove organizacijske forme i nadležnosti za odlučivanje po pitanju dokumenata: politike, strategije, akcionog plana, formira Agencija za razvoj informacijskog društva na nivou BiH, ali to nije učinjeno. Agencija je trebala imati ključnu ulogu u implementaciji strategije. Strategija se trebala implementirati za četiri godine (2006-2010), tako da se nisu mogli efikasnije koristiti fonodovi IPA I (2006-2013). Prvi problemi su nastali kada je trebalo osigurati sredstva za realiziranje programa i projekata. Međutim, vlast nije radila na iznalaženju posebnih finansijskih sredstava, kroz određene olakšice, kako bi se smanjio raskorak sa razvijenijim svijetom. Iako su politikom razvoja informacijskog društva izraženi ambiciozni ciljevi za izgradnju BiH kao modernog i prosperitetnog društva, to se nije dogodila. Da su sudsvo, tužilaštvo i policija bili neovisni, za ovu neodgovornost političkim liderima bi bilo suđeno ili bi bar shvatili svoju društvenu neogovornost, već i dalje nastavljaju sa svaranjem uslova za sistemsku korupciju. Izostajanjem konzensusa, koordiniranog napora i podrške vlasti, ali i ne prihvatanjem navedenih principa i opredjeljenja od svih relevantnih učesnika i građana, danas je zemlja među prvim u korupciji, a među zadnjim u zapošljavanju. Nerealiziranjem strategije informacijskog društva BiH je zaustavljena u evroatlanskim integracijama. U svemu ovome trebali su biti uključeni mediji. I što je posebno važno, u BiH je trebalo uložiti više energije i pažnje obrazovanju i zdravstvu kao osnovnim polugama privrednog razvoja. Međutim zbog toga što strategija nije implementirana, danas imama nekvalitetno organizirane obrazovne i zdravstvene ustanove. Neostvarivanje ciljeva zaustavljen je razvoj informacijskog društva u svim segmentima. Tržište je razjedinjeno, monopolizirano i centalizirano, tako da nije stvoren povoljan nego nepovoljan tržišni ambijent.

Za implementiranje strategije informacijskog društva nedostajalo je prvo znanja iz svih domena privrede, a drugo adekvatnog menadžmenta/rukovođenja u državnoj upravi i korporativnom svijetu. Za znanja iz domena privrede potrebne su stručne kompetencije, odnosno dokazane sposobnosti u primjeni znanja iz struke (mašinstva, garađevinarstva, telekomunikacija i dr.) i osnovnih vještina, vještina mišljenja i interpersonalnih vještina. Preduzeća moraju raditi na stvaranju rukovođenja koje će osigurati da budu prilagodljiva i inovativna, kako bi mogla poslovati profitabilno. ICT nije samo pokretač poslovanja, već i efikasan mehanizam privrednog i regionalnog razvoja. Na nivou države, sa ICT-om se,

ne osigurava samo strateški pristup privrednom i regionalnom razvoju, već i prednosti u ekonomskom i naučno istraživačkom domenu. ICT treba shvatiti kao strateški resurs koji ima značajan utjecaj na povećanje kapitala poslovnih procesa i kapitala procesa obnove i razvoja. Osim toga omogućuje razvoj robotiziranih proizvodnih linija velikog kapaciteta i preciznosti, kao i fleksibilnih proizvodnih sistema, koji osiguravaju brzu izmjenu proizvodnog programa i djelotvornu proizvodnju manjih serija proizvoda. U području uslužnih djelatnosti ICT omogućuje nove načine pružanja usluga, povećava njihov kvalitet, raznovrsnost i brzinu.

Informacijsko komunikacijske tehnologije predstavlju generator promjena. One potpomažu razvoj inovacija i intelektualnog kapitala koji su u funkciji stvaranje održive konkurentske prednosti. Upotrebom ICT-a nestaju prepreke u komuniciranju, učenju, poslovanju ili pružanju bilo kakvih usluga. Ove tehnologije omogućuju prijenos i upotrebu svih vrsta informacija i predstavlja temelj razvoja društva i privrede. ICT nalaze primjenu u svim granama privrede i u svim područjima nauke, te je podloga za uspješno djelovanje poduzetništva, kao i svih društvenih i državnih struktura. To je razlog da na ICT-u treba temeljiti privredni i društveni razvoj države. ICT omogućuju jednostavan pristup informacijama i znanju, na osnovu kojih se mogu donositi kvalitetne odluke kako u privredi tako i u državnoj upravi, obrazovanju, zdravstvu, privatnom životu. Zahvaljujući ICT, udaljenost više nije prepreka za komuniciranje, učenje, poslovanje, liječenje. Svi će građani imati jednake mogućnosti pristupa informacijama i znanju, ali i mogućnosti stvaranja novih informacija i znanja. ICT omogućuje brži privredni rast, povećanje zaposlenosti i osvajanje novih tržišta. Evidentno je da tekući tehnološki razvoj nameće potrebu za širokom primjenom ICT u svim sferama društva i tretiranje informacija kao jednog od osnovnih resursa potrebnih za poslovanje i donošenje odluka. Usvajanjem strategije informacijskog društva u Bosni i Hercegovini usvojena su tri dokumenta: Politika informacijskog društva, Strategija informacijskog društva i Akcioni plan.

Nažalost strategiju informacijskog društva nije implementirana zbog neodgovornosti političkih stranaka. Upravo ova strategija je ukazala na sve slabosti organizirane vlasti po Dejtonu. Umjesto decentralizacije krenulo se u centralizaciju, umjestu tržišne privrede uvedena je monopolska, umjesto da preduzećima upravljaju kompetentni ljudi, upravljaju politički pogodni, umjesto da je prednost data proizvodnim radnicima data je administraciji, umjesto da se preduzeća organiziraju na bazi profitnog potencijala, oganiziraju se ba bazi centralizacije, umjesto da se na radna mjesta postavlju ljudi čije sposobnosti odgovaraju kvalifikacijama koje zahtjeva radno mjesto, postavljaju se ne kompetentni ljudi i mnoštvo drugih. Korištenje ICT nije prihvaćen kao standardno sredstvo u obrazovnim procesima. Osim toga nije stvoreno stimulativno okruženje da visokostručni kadrovi ne odlaze, već da se zadržavaju u BiH kao dugoročni prioritet. Brz razvoj informacijskog društva i primjena

ICT u BiH bi se omogućilo promocijom zdrave konkurencije i otvorenog tržišta kroz procese demonopoliziranja i liberaliziranja.

U politici privredni razvoj postavljen je u skladu sa realnim mogućnostima. Međutim nisu zahvaljujući neogovornim političarima osigurani mehanizmi za strateško planiranje i strateško upravljanje. Finansijska sredstva i resursi nisu usmijereni u razvoj informacijskog društva u BiH. Izostale su podrške vlada na svim nivoima za stvaranje ambijenta pogodnog za uspostavljanje ICT industrije i razvoj ICT poslovanja/biznisa. To je razlog da nije stvoreno pozitivno okruženje za domaće i strane investicije, povećana zaposlenost, mobilizirani resursi za istraživanje i inovacije, od kojih bi direktnu korist imala privreda. Od ogromne važnosti je bilo stvoriti informacijsko društvo, koje će biti harmonizirano sa procesima u Evropi.

1.1. Politika

Politika strategije informacijskog društva predstavlja okvirni i bazni dokument za donošenje zakona, propisa i drugih akata, kao i odlučivanje o smjerovima razvoja, operativni planovima i prioritetima na nivou Bosne i Hercegovine. Politikom su određeni ciljevi koji su proizašli iz vizije da BiH do 2010. postane informacijsko društvo bazirano na znanju. Politika je predvidjela razvoj informacijskog društva po raznim područjima:

- ICT infrastruktura,
- ICT industrija,
- e-poslovanje,
- e-obrazovanje,
- e-zdravstvo,
- e-uprava,
- e-pravna infrastruktura.

Politikom su postavljeni:

- ciljevi privrednog razvoja,
- principi otvorenosti i jednakosti, i
- postizanje odgovarajućeg nivoa svjesnog djelovanja na izgradnji informacijskog društva,

Politika informacijskog društva BiH je definirana sa svrhom razvoja demokratskog društva u kome će biti slobodan tok brzih, jednostavnih i interaktvnih informacija između građana i političkih struktura. Realiziranjem politike kroz strategiju osigurale bi se univerzalne komunikacijske usluge, odnosno jeftino korištenje infrastrukture i usluga, a posebno interneta, bez obzira na socijalne, nacionalne, polne i druge razlike. Politikom je predviđeno

da se poštuje kolorit i različitosti BiH društva, historije, kulture, tradicije i tekovina naroda. Uključivanjem modela koji osiguravaju nediskriminacijski pristup i distribuiranje svog nasljeđa i znanja i stvaranje ambijenta, dala bi se punua podrška elektroničkom publiciranju kulturološkog lokalnog sadržaja i digitaliziranje naslijeđa.

Ne realiziranje politike izostao je poticaj razvoja i primijenjena istraživanja u oblasti ICT, selektivnim stimulativnim mjerama, a posebno carinskim i poreskim olakšicama. Vlade su trebale u kontinuitetu podržavati postojeće i promovirati nove investicije putem olakšica i raznih beneficija, smanjem carinske stope na uvoz opreme ICT itd. Razvoj i izgradnja morao je biti praćena zakonskom i drugom regulativom, kao i harmoniziranjem sa dokumentima i regulativom Evropske Unije. Zbog ne realiziranja politike izostala su osnovna znanja (digitalna pismenost) o svojstvima, mogućnostima i načinima korištenja ICT.

1.2. Strategija

Definiranje strategije informacijskog društva privrednog razvoja zahtjeva dobro poznavanje privredne strukture. Strategija koristi metode za dostizanja ciljeva koji postavljeni u politici. Općenito se strategija može definirati kao specifičan obrazac odlučivanja i aktivnosti koje menadžment državne uprave preduzima da bi ostvarili superiorne privredne performanse. Strategijom se definiraju strateške namjere putem resursno bazirane strategije. Učinkovita implementacija strategije ovisi od sposobnosti izbora strategije u domenu strateškog planiranja i od razvoja organizacijskih sposobnosti u domenu strateškog upravljanja. Resursno bazirana strategija tvrdi da održiva konkurentska prednost proizlazi iz učinkovite upotrebe intelektualnog kapitala koji konkurenti ne mogu imitirati. Konkurentski uspjeh podrazumijeva ne samo strateške prednosti u sadašnjosti, već i sposobnosti u dužem vremenskom periodu. Strateška sposobnost je koncept koji se odnosi na sposobnost vlasti da razvije i implementira strategiju informacijskog društva kojom će se osigurati održivi rast i razvoj u svim društvenim aktivnostima.To je, dakle, sposobnost da se odabere najprikladnija vizija i misija, da se definiraju realne namjere putem strateških ciljeva i da se usklade mogućnosti i resursi, kako materijalni tako i nematerijalni, za pripremu i provedbu strategije. Za definiranje/izbor strategije najpovoljniji je proces strateškog menadžmenta u kome se organizacijom stvaraju pretpostavke i osiguravaju uslovi za dostizanje ciljeva, upravljanjem ljudskim resursima razvijaju kompetencije i sposebnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima kojima se stvaraju ekonomski efekti, a vođenjem se stvara energija rukovodiocima/menadžerima putem izvora sposobnosti moći i utjecaja.

Strategija razvoja informacijskog društva u BiH je rađena po pojedinim područjima, u kojima se, nakon razmatranja sadašnjeg stanja, saznalo gdje se BiH društvo nalazi u trenutku izrade strategije. Razvojna vizija je dala odgovore i konkretne prijedloge gdje treba stići BiH

društvo do 2010. godine. Konkretiziranje strategije je i način kako je moguće implementirati strategiju putem operativnih/akcionih planova. Razvoj informacijskog društva, kako je predviđeno strategijom, će biti praćeno industrijalizacijom u oblasti ICT, posebno u domenu industrije softvera, kroz javni i privatni sektor, pri čemu će se poticati razvoj malih i srednjih preduzeća/kompanija u privatnom sektoru i njihovo proizvodno i poslovno povezivanje sa javnim sektorom. Općenito, strategija je analitički proces koji se ne bazira samo na mišljenju, dobrom instinktu, već i na kreativnom razmišljanju.

Uloga države je da stvara ambijent pogodan za razvoj infrastrukture. U osnovi treba da bude podržan razvoj mreža telekomunikacija nove generacije i proizvodnja koja se odnosi na ICT, odnosno hardvera i softvera za potrebe telekomunikacija, proizvodnju računara, industriju softvera, ICT konsalting, uključujući i poslovanja, tipa servis provajdera, provajdera portala, provajdera sadržaja i aplikacija. Strategijom razvoja informacijskog BiH društva predviđeno je investiranje, koje bi dovelo do društvenog i ekonomskog rasta, u čemu je potrebno angažiranje domaćih resursa, privrednih subjekata i građana. Zadatak je ozbiljniji kada se radi o privredi i društvu, čije trenutno stanje karakteriziraju:

- veliki stepen nezaposlenosti,
- spor ekonomski rast,
- veliki trgovinski debalans,
- nedovoljna domaća i strana investiranja,
- nedovoljna zastupljenost znanja u ekonomiji,
- nedovoljno razvijeno rukovođenje,
- odlazak mladih iz zemlje,
- nizak društveni standard.

Veći razvoj i rast ICT infrastrukture i industrije daje veći i brži razvoj informacijskog društva, za koje je bitno transformiranje ekonomije u novu ekonomiju, u kojoj će biti dominantnija nematerijalna vrijednost izražena u intelektualnom kapitalu i u kome budućnost treba graditi na humanom i strukturalnom kapitalu.

Ciljevi koje strategija treba dostići su:

- povećanje GDP,
- porast izvoza,
- smanjenje trgovinskog deficita,
- porast broja malih i srednjih preduzeća/kompanija,
- povećanje zaposlenosti,
- porast direktih stranih i domaćih investicija,

- e-proizvodnja,
- razvoj klastera ICT-a,
- povećanje intelektualnog kapitala.

U periodu do 2007. godine BiH bi se trebala priključiti razvijenim zemljama u istraživanju i razvoju ICT, te u primjeni ICT pri stvaranju novih proizvoda i usluga, kako bi ICT postale značajan faktor u stvaranju informacijskog društva završno sa 2010. godinom. Razvojem e-uprave, temeljene na ICT, trebao bi se bitno unaprijediti kvalitet usluga koje uprava pruža građanima, malim i srednjim kompanijama u BiH. Izgradnjom odgovarajuće, brze i sigurne informacijske i komunikacijske infrastrukture u BiH bi se osiguralo zadovoljavanje potreba građana, privrede, organa državne uprave i društva u cjelini. Ispunjenje ovih ciljeva trebalo bi uvesti BiH u informacijsko društvo u planiranom roku, odnosno u društvo znanja, kako bi se približili krugu razvijenih zemalja, a posebno Evropskoj Uniji.

Strategija razvoja informacijskog društva koja je pripremljena na osnovu politike, sadrži strategijska opredjeljenja u pet razvojnih stupova:

1. pravna infrastruktura,
2. e-obrazovanje,
3. e-uprava,
4. ICT infrastruktura, i
5. ICT industrija.

Strategija daje smjernice po kojim treba djelovati. Implementirat će se putem akcionog/operativnog plana, koji nudi način na koji će se strategija sprovesti u djelo i definira programe, projekte i inicijative, koji su u saglasnosti sa definiranim strateškim pravcima.

1.2.1. Pravna infrastruktura

Promjene, koje su obuhvatile društvo, zahvatile su i e-legislativu, koja označava normativno uređenje i specifičnosti koje primjena ICT prouzrokuje u pojedinim pravnim institucijama i granama prava. Ona služi kao preduslov za ubrzanje razvoja i prevazilaženja zaostajanja BiH. Karakteristike ujednačavanja nacionalih prava na kojima insistira Evropska unija su:

- obaveznost,
- uspostavljanje minimuma zajedničkog,
- mogućnost direktnog djelovanja, i
- opcija da se na ove smjernice pozovu i privatno-pravni subjekti.

Pravni sistem BiH treba biti usklađen sa pravnim sistemom EU, ukoliko se želi biti članica Evropske unije. Promijene se odnose između ostalog na:

- definiranje zakonodavstva na državnom nivou,
- redukciju stepena odlučivanja,
- formiranje organizacijskog i formiranje pravnog oblika za edukaciju.

1.2.2. E-obrazovanje

Nova ekonomija, intelektualni kapital, novi menadžment su glavne odrednice informacijskog društva, kao i budućeg virtualnog društva. Ne postoji niti jedan segment ljudske djelatnosti koji nije obuhvaćen promjenama, pa ni obrazovanje, u kome su zahtjevi za nužnim promjenama izraženiji, jer predstavljaju osnovu za razvoj društva. U strategiji se daje jasna poruka da je razvoj informacijskog društva neodvojiv od uloge obrazovnog sistema.

1.2.3. E-uprava

Transformacija javne uprave u pravcu intenzivne primjene ICT, kako je istaknuto u strategiji, je jedan od ključnih segmenata sveukupnog procesa uvođenja informacijskog društva u BiH. ICT ima primijenu u svim sferama društva, pa se zbog toga mora osigurati njihova maksimalna primjena i u radu javne uprave. Poboljšanjem efikasnosti i kvaliteta usluga javne uprave primjenom ICT, značajno bi se utjecalo na sveukupne tokove, privredno ekonomski i svaki drugi prosperitet na cijelom području Bosne i Hercegovine. Uprava se mora prilagođavati potrebama korisnika i treba omogućiti građaninu da posao obave što brže i jednostavnije. Reforma javne uprave, uvođenje i primjena savremenih tehnologija, jedan je od prioritetnih ciljeva u okviru sveukupne izgradnje i funkcioniranja državnog sistema u Bosni i Hercegovini. Osnovna je intencija da se, shodno promjenama u ekonomskoj i političkoj sferi i reorganiziranju ukupne strukture sistema upravljanja i vođenja, utvrdi bitno nova pozicija preduzeća/kompanija i poslova javne uprave, u cilju osiguranja brže i jeftinije, a kvalitetnije usluge građanima. Reorganiziranje strukture sistema upravljanja treba izvršiti sa ciljem da nova organiziranost svih službi podrži očekivane promijene kojima se stvarila izvjesnija i modernija vizija budućnosti Bosne i Hercegovine. Na proces tranzicije i uvođenja e-uprave u ovim uslovima, treba gledati kao na evolucijski proces, u kome se dešavaju brze promijene kao i periodi zastoja, koji su neizbježni, da bi se te promjene razumjele i provele.

Da bi BiH bila primljena u Evropsku uniju do 2010[7]. godine, ona mora provesti radikalne reforme u javnoj upravi i preći na koncept e-uprave. Reinžinjering uprave podrazumijeva

7 Ovim se vidi koliko su političari bili neogovorni zbog nekompetentnosti

transformiranje uprave na bazi primjene ICT, što će osigurati približavanje uprave i javnih usluga potrebama, na prvom mjestu građana, a zatim poslovnih sistema.

Koncept razvoja i implementiranja e-uprave zasnivat će se na novoj generaciji mreža telekomunikacija i stimulirati će domenu IT primjenom rješenja na bazi provjerenih „open source" softverskih proizvoda. (Tele)komunikacijska infrastruktura će se zasnivati na konvergencijskim tehnologijama u pristupu i transportu. U cilju osiguranja elektroničke razmijene informacija i dokumenata po horizontalnim i vertikalnim organizacijskim nivoima, osigurat će se komunikacijska infrastruktura na bazi širokopojasnih konvergencijskih tehnologija, koje će omogućiti povezivanje svih organizacijskih jedinica. Ove tehnologije će osigurati pristupne tačke na mrežu putem virtualnih privatnih mreža/VPN, za komuniciranje sa građanima, poslovnim sistemima i nevladinim organizacijama. Informatička infrastruktura e-uprave obuhvatit će Web aplikativne servere, servere podataka i transakcija, upravljanje sistemima za pohranjivanje podataka, rubne (edge) servere te sigurnosne usluge i usluge direktorijuma. U cilju postizanja operativnosti i koherentnosti informacijskih sistema u sektorima uprave, ustanovit će se tehnički okvir za među koordiniranost, kroz odgovarajuće specifikacije i standarde. Također će se, u okviru javnog sektora, ustanoviti specifikacija meta-podataka, u cilju efektivnog pretraživanja i lociranja informacija u informacijskim sistemima ovog sektora. Izvršiće se harmoniziranje, povezivanje i/ili integriranje fundamentalnih javnih podataka te obezbijediti njihovo administriranje, manipuliranje, pristup i korištenje. Zakonom će se regulirati i stimulirati rješenja, za korišćenje aktualnih i validnih podataka iz fundamentalnih registara (civilni registar osoba, matične knjige rođenih, umrlih, vjenčanih, registar vozila, ličnih dokumenata itd). Uprava će osigurati sigurno okruženje za e-poslovanje svoje administracije, kao i za elektroničke transakcije sa građanima i preduzećima/kompanijama, kroz izgradnju sigurne mreže i usluga, pouzdanog sistema za administriranje digitalnih certifikata (izdavanje, produžavanje, poništavanje, obnovu) te zaštitu i kriptovanje podataka.

U razvoju i implementaciji ovakvog okruženja, uprava će blisko surađivati sa privatnim sektorom. Funkcije uprave, koje su zajedničke u različitim organizacijskim dijelovima uprave (upravljanje dokumentima, sistemi za podršku odlučivanju, financijski poslovi, vođenje kadrovskih evidencija, procedure nabavki, statistički sistemi itd.) biće automatizirane kroz implementiranje aplikacijskih projekata uz primjenu otvorenih standarda i poštivanje specifikacija za među operativnost. Stimulirat će se i poticati standardiziranje programskih rješenja i opreme u različitim organizacijskim jedinicama uprave. Uprava će, uz upotrebu ICT, sa ciljem povećanja produktivnosti i kvaliteta usluga te olakšanja rada zaposlenih, automatizirati radne procese specifične u pojedinim segmentima, u skladu sa usvojenim principima, opredjeljenjima i stavovima. Specijalizacijske aplikacije će osigurati korisnicima

dobijanje administrativnih usluga preko elektronskih usluga. Uprava će iskoristiti ICT za jačanje i razvijanje demokratije u Bosni i Hercegovini stvaranjem uslova za direktno izražavanje mišljenja, sugestija i prijedloga svojih građana o relevantnim pitanjima društvenog života, putem interneta, stvaranjem diskusionih grupa i virtualnih foruma građana i uprave, mogućnošću elektronskog glasanja i slično.

Uprava će primjenom ICT svoj rad učiniti transparentnijim, dok će pluralizam izvora informacija i mišljenja, omogućiti bolje razumijevanje građana i veću vrijednost njihovih stavova u procesu odlučivanja. Uprava će se približiti građanima, a oni će postati učesnici u upravljanju u lokalnim i državnim strukturama (e-građanin). Različite usluge, G2G, G2B, G2C, C2G, B2G, obezbjedit će da korisnici usluga dobiju željene informacije ili obave bilo koji posao sa administracijom preko ma kog kanala za komuniciranje, u bilo koje vrijeme i sa bilo koje lokacije. Putem elektroničkih usluga, između ostalih, nudile bi se mogućnosti da se putem interneta:

- izvrši plaćanja poreza, taksa, carinskih naknada, licenci itd,
- podnose zahtijevi za dobijanje ličnih dokumenata, uvjerenja, dozvola, izvoda, saglasnosti,
- registriraju rođenje, prebivalište, vjenčanja, smrti,
- registriraju firme, dobiju željeni statistički podaci i analize, uvozno-izvozne dozvole i deklaracije,
- unaprijedi komuniciranje između različitih nivoa uprave, kao i regionalna i međunarodna saradnja.

U cilju obezbijeđenja jedinstvene ulazne tačke za jednostavan i korisnički pogodan pristup informacijama i uslugama uprave preko interneta za građane, poslovne subjekte i zaposlene u samoj upravi, realizirat će se adaptivni internet portali. Pristup preko portala biće omogućen sa radnih mjesta, kućnih računara ili javnih informacijskih kioska. Pored portala, zainteresirani subjekti će imati pristup željenim informacijama i uslugama svih terminala ili direktnu komunikaciju sa administracijom uprave.

1.2.4. ICT infrastruktura

Na proces informatiziranja društva najveći utjecaj imaju ICT. U Strategiji je konstatirano stanje, gdje je BiH u pogledu ICT infrastrukture, gdje treba stići 2010. godine i kako to postići, odnosno iskazane su ciljne tačke i mogućnosti, date su preporuke i potrebne akcije za dosezanje cilja. U sadašnjem stanju infrastrukture, konstatirano je nezadovoljavajuće stanje kako u informacijskim tako i komunikacijskim tehnologijama. U informacijskim tehnologijama nisu zastupljene tehnologije otvorenih sistema, a u komunikacijskim

tehnologijama konvergencijske tehnologije. Odgovor u strategiji, koji se odnosi na željeno stanje i kojem trebamo težiti, afirmira ove dvije negacije, iz čega slijedi da su nam potrebni otvoreni sistemi u inoformacijskim i komunikacijskim tehnologijama, koje su u skladu sa konvergencijom u telekomunikacijama.

1.2.5. ICT Industrija

U strategiji ICT industrije naglašeno je angažiranje domaćih resursa, da bi se popravili nepovoljni makroekonomski indikatori, a posebno nezaposlenost i spoljnotrgovinska uravnoteženost. Između ICT Industrije i razvoja društva postoji interaktivni odnos iz koga proizilazi da razvijenom društvu odgovara razvijena ICT industrija i obrnuto. Kako je makroekonomska politika, koja uključuje ICT Industriju, u nadležnosti države, to se očekuje njena ključna uloga. Država treba da bude reformirana u skladu sa e-upravom, kako bi mogla biti adekvatna podrška privrednom razvoju.

1.3. Akcioni/operativni plan

Bosna i Hercegovina, kako je istaknuto u operativnom planu, ne smije ostati po strani globalizacijskih promjena i konvergencije u telekomunikacijama. Procesi informatiziranja se ne smiju odvijati stihijski, nego usmijereno. Operativni plan je vodilja u implementiranju strategije. On definira programe, projekte i inicijative, koji su važni za razvoj informacijskog društva. Akcijski plan, koji je u saglasnosti sa strateškim pravcima definiranim u strategiji za period 2004.-2010.godine, sadrži:

1. strateške multidisciplinirane programe,
2. razvojne programe,
3. projekte i
4. pilot projekte.

Ovi programi i projekti direktno potiču sveobuhvatni razvoj informacijskog znanja. Svaka aktivnost, pored toga što ima nosioce i učesnike, ima definiran sistem referentnih standarda za praćenje razvoja informacijskog društva. On je dat kroz specificiranje indikatora koje treba pratiti. Za svaki indikator definiran je:

- opis indikatora,
- važnost indikatora,
- izvor podataka i konstrukcija indikatora,
- način i frekvencija prikupljanja podataka i procjena težinskog faktora, validnost, i
- dostupnost indikatora.

2. Demokratija

Demokratija se veše vezuje za politički sistem, a manje za korporativni svijet. Predstavlja političku orijentaciju koja favorizira izabrane predstavnike naroda. Izvedena od grčkih reči *demos* (narod) i *kratein* (vladati). Problemi shvatanja demokratije ovisi od razvoja svijesti, odnosno kako pojedinci shvataju i doživljavaju svoja individualna prava. Demokratija, koja sprečava nepravdu, se zasniva na vladavini prava. Polazi od činjenice da je većina mudrija od manjine, a zasniva na vladavini pravde. Sa demokratijom se objašnjava zašto je potrebna vlast koja će služiti narodu ili zašto nam je potreban menadžment koji će služiti zaposlenim. U demokratiji, u kojoj se teži miru i slobodi, poštuje se mir u državi i sloboda u korporativnom svijetu. Svrha vlasti je da zaštiti prirodna prava na život, slobodu i imovinu građana. Prirodna prava se odnose na temeljna ljudska prava. Demokratija potiče aktivizam, ona ima moć da na miran način riješava složene probleme, ne samo u državi, već i u korporativnom svijetu. Izvor demokratije su niži slojevi/nivoi, a to su u državi građani, a u korporativnom svijetu zaposleni. Demokratija osigurava putem pravnih instrumenata zaštitu građana od pretjerane moći politički stranaka, ali nema pravih instrumenta za zaštitu građana. Počiva na konceptu: pravo na biranje predstavnika građana. Danas se u politici koristi kao opći izraz za bilo koji aspekt političkog sistema koji se želi prikazati boljim nego što jest.

U demokratskom procesu političku odgovornost nemaju samo političari, već i građani. Dakle, demokratija biračima pruža priliku da izaberu najbolju političku opciju koja će zastupati njihove interese. Međutim, autokratija ostavlja građanim malo prostora za demokratiju. Iako, birači preuzimaju odgovornost za izbor političke opcije, nemaju zahvaljući birokratskoj klasi mogućnost da natjeraju političke stranke da ispune njihove zahtjeve. Problemi nastaju kada birači neodgovorno izaberu političku opciju koja nije sposobna da ispuni njihove zahtjeve, a političke stranke nemaju kompetencije i energiju vođenja, kako bi bili odgovorni u ispunjavanju zahtjeva građana. Shvatanje demokratije podrazumijeva da građani znaju svrhu vlasti, njene organiziranosti, njenog funkcioniranja i njene moći i političke odgovornosti u izboru političke opcije kojoj će povjeriti upravljanje državom putem predstavničke demokratije. U tom smislu građani bi se trebali upitati:

- koja je svrha vlasti?
- kako je vlast organizirana?
- kako bi vlast trebala funkcionirati?
- ko se smatra građaninom?
- da li građani imaju ikakvu moć da upravljaju sa vlašću?
- koja prava i odgovornosti bi građani trebali imati?

Demokratija ima mogućnost preraspodjele moći prema tome kako izabrani predstavnici u političkom svijetu i menadžeri u korporativnom svijetu doprinose stvaranju vrijednosti. Međutim kako se u vlasti isprepliću demokratija i autokratija nastaju paradoksi koje su teško rješivi. Bez obzira što su procesi u demokratiji složeni i teški za rješavanje, demokratija je bolja autokratije jer zadovoljava građane jer im može osigurati povoljnije društveno blagostanje. Mogućnost suočavanja s ozbiljnim privrednim kontradikcijama manja je u demokratiji, u kojoj donošenje odluka uveliko zavisi od mudrosti građana kada je u pitanju država. Sve dok vlast u državi formiraju nedemokratske stranke putem predstavničke demokratije koja funkcionira uglavnom samo na izborima, a ne i poslije izbora, vlast je moguće zloupotrebiti. Rijetki su političari koji ne zloupotrebljavaju vlast. Obično su to političari koji imaju više ljudske sposobnosti. A oni koji imaju manje ljudske sposobnosti skloni su sistemskoj korupciji jer nemaju znanja, sposobnosti i vještine u domenu ekonomije i menadžmenta.

To se isto odnosi na korporativni svijet sve dok postiji birokratija biće i sistemske korupcije. Da bi bilo više demokratije u političkom svijetu potrebno je povećati, sa jedne strane svijest građana, a sa druge strane potrebno je povećati svijest političkih stranaka, kako bi građani izabrali pravu političku opciju koja će zadovoljiti njihove potrebe, a političke stranke ponudile najbolje ljude koji su sposobni uspuniti zahtjeve građana/biračkog tjela. Međutim, političke stranke koje nemaju demokratski potencijal, postavljaju na izborne liste ljude koji ne posjeduju potrebne sposobnosti, a što je najgore postavljaju u korporativnom svijetu na direktorske pozicije nekompetentne ljude. Zbog nepostojanja mehanizama odgovornosti, političari ne samo da se ne kažnjavaju, već im se otvara veliki prostor za korupcijsko djelovanje. Najveći problem predstavničke demokratije što političari nisu odgovorni biračima, već svojim strankama, a to je razlog što se demokratski izabrani predstvanici ne ponašaju demokratski, već autokratski. U ovakvom sistemu se poštuje demakratija samo na izborima, a poslije se sve odvija pod utjecajem birokratske klase, koja je efikasan mehanizam zaštite neogovornih političkih stranaka.

U demokratiji ritam promjena samo malim djelom zavisi od vizije i moralne hrabrosti ljudi na vlasti. Da bi se neki sistem mogao zvati demokratskim, u nekoj državi, svaki građanin mora imati ista prava i slobode (sve dok tuđa prava i slobode ne prekrši). Prava i slobode politička nauka razvrstava u četiri grupe:

1. građanska prava,
2. politička prava,
3. ekonomska prava i socijalna prava, te
4. prava vezana za životnu sredinu.

Prava podrazumijevaju slobodu:

- vjere,
- nacionalnog i etničkog opredeljenja,
- upotrebe jezika,
- medija i štampe,
- građana da se okupljaju, i
- razmijenu mišljenja.

Slabosti demokratije u nerazvijenijim zemljama, što političke stranke koje nose demokratski prefiks nisu demokratizirane. One imaju hijerarhijsko birakratsku strukturu. Svu moć imaju predsjednici političkih stranaka, koji tobože zastupaju svoj narod, a u stvari zastupaju svoje interese. Problemi shvatanja demokratije leže i u različitim nivoima na koji individue, pojedinci shvataju, doživljavaju svoja individualna prava, odnosno da li su, i na koji način, upoznati sa svojim pravima**.** Osnovni princip demokratije jeste jednako pravo svih da služe demokratiji i da uzimaju učešća u donošenju važnih državnih odluka. Najveći problem demokratije je niska svijest građana, koja ukazuje na neznanje koje se može otkloniti jedino demokratiziranjem nauke kojom se otklanja neznanje. Mogućnost suočavanja s ozbiljnim privrednim kontradikcijama manja je u demokratiji, u kojoj donošenje odluka uveliko ovisi od mudrosti građana kada je u pitanju država, a od mudrosti zaposlenih kada je u pitanju korporativni svijet. Kada promjene izviru od donjih slojeva, demokratije mogu izbjeći pobune koje su karakteristične za autokratiju.

U svijetlu demokratije treba promatrati razvoj menadžmenta/rukovođenja. Ako se uzme u obzir da još treba puno vremena da se razvije demokratija, bolje rečeno da se razvije ljudska svijest u kojoj bi se proširila percepcija objektivnog pristupa demokratiji, bilo bi teško pretpostaviti da je nakon samo jednog vijeka razvoja menadžment prošlog vijeka iscrpio u potpunosti vlastiti evolucijski potencijal. U tom smislu treba dati odgovor na pitanje je li hijerarhijski menadžment iscpio u potpunosti vlastiti evolucijski potencijal, odnosno da li je došao njegov kraj ili treba mijenjati tehnologiju menadžmenta. Naravno, treba mjenjati tehnologiju menadžmenta, a to se može dogoditi jedino ako se menadžmet demokratizira. Budućnost menadžmenta ovisna je od demokratizaciji, prvo znanja, drugo ideje i treće inovacija. Odgovor na izazov osavremenjavanja menadžmenta je proces demokratije čije su aktivnosti demokratija znanja, demokratija ideja i demokratija inovacija.

U korporativnom svijetu demokratija se zaniva na pravu zaposlenih da biraju menadžere/rukovodioce. Demokratija u praktičnoj primjeni znači promjenu smjera menadžmenta. Po načelu demokratije gradijent moći se vezuje za zajednicu, slobodu, ljubav i dobrotu, a ne za titule, diplome i funkciju. Demokratija podrazumijeva dobru komunikaciju u svim

vidovima života, konstruktivan dijalog iz koga proizlazi jasna vizija koja postaje vodilja kroz strategiju. Ona usmijerava kompanije ka održivom poslovanju. S njom se razvija vizinarstvo koje pomaže ljudima da vide izvjesniju budućnost. Jasna vizija, između ostalog pomaže menadžerima da definiraju misiju svog djelovanja iz koje će proizaći strateški ciljevi koje je moguće dostići dobrim izborom strategije koja, ako se efikasno implementira, omogućuje domaćim kompanijama konkurentski uspjeh. U demokratiji menadžeri su spriječeni da koriste kreativni aparthejd kojim se guše slobode zaposlenih i duh decentralizacije. Osim toga ne mogu ograničavati slobode zaposlenih, ali i zaposlenim da ograničavaju slobode drugih zaposlenim.

Domaće kompanije koje demokratiziraju svoj menadžment stvaraju radno okruženje u kojem do izražaja dolazi ljudska mašta, ljudska mudrost i ljudske sposobnosti višeg reda: strast, kreativnost i poduzetništvo. Kada ljudi počnu razmišljati na demokratski način, mogu osjetiti vrijednost koju donosi demokratija, u kojoj moralni ljudi vide svoje mane, a ne tuđe, a karakterni ljudi koriste recipročnu komunikaciju. Karakterni ljudi više pažnje i energije usmijeravaju da shvate druge i drugačije. Nemoralni i nekarakterni ljudi su izvor korupucije. Ove negativne ljudske karakteristike rezultat su niske svijesti, a niska svijest rezultat neznanja. Neznanje je izvor sistemske korupcije, koja nastaje kada se usporava poslovanje, kada se nagrađuje nerad ili kada se plaćaju pozicije i titule, a ne znanje, sposobnosti i vještine. Kada se na čelo kompanija postave ljudi koji nisu sposobni u kratkom vremenu definirati jasnu viziju i prenijeti je na sve zaposlene, ne može se očekivati profitabino, već samo neprofitabilno poslovanje. Korupcija nije karakteristika demokratije, već autokratije. S autokratijom se stvaraju zone približno prosječnih ljudi koji ne mogu i da hoće kompaniju učiniti prilagodljivom i inovativnom, već je samo mogu dovesti do gubitaka. Korupcija je izraz niske svijesti ljudi. Elemente korupcije nalazimo u govoru koji nije iskren, koristan i snažan ili se ne odvija u kontekstu kulture koja je jedna od ključnih determinanti demokratije.

Demokratija se razvija putem procesa svijesti i putem sposobnosti komunikacije. U demokratskom procesu, u kome su značajne komponente: svijest i komunikacija, demokratizira se znanje, ideje i inovacije, povećava se u državi demakraski potencijal građana, u korporativnom svijetu zaposlenih. Demokratizacijom znanja podiže se svijest ljudi koji postaju sposobni da demokratski misle i prihvate demokratska uvjerenja. Znanje je osnova svijesti, svijest je osnova komunikacije, a komunikacija je osnova demokratije. Tako dolazimo do formule demokratije. U korporativnom svijetu, kada je u pitanju demokratija, ključno je osposobiti zaposlene da budu odgovorni za rezultate poslovanja, da imaju razvijen autoritet baziran na znanju, sposobnostima i vještinama i da imaju sposobnosti uređivanja odnose sa stakeholderima kojima se stvara dodatna vrijednost. Demokratiziranjem znanja stvaraju se pretpostavke da građani u državi budu politički odgovorni, a zaposleni u

korporativnom svijetu odgovorni za rezultate poslovanja. Zbog nerazvijene svijesti iz koje prozlazi nekvalitetna komunikacija građani nisu u stanju da naprave pravi izbor koji bi pomogao da izaberu onu političku opciju koja im povećati društveno blagostanje, a zaposlenim ne shvataju da mogu birati menadžeri koji će ih voditi u stvaranju vrijednosti. Demokratija u hijerarhijskom menadžmentu teško da može pokazati svoje vrijednosti, jer moć, odgovornost i upravljanje u autokratiji imaju suprotan smjer u odnosu na demokratiju. U autokratskom režimu postoji malo mehanizama za obnovu i razvoj koji idu od zaposlenih. Rezutat toga je usporavanje poslovanja, a promjene se mogu izvesti samo štrajkovima i velikim nemirima. Demokratiju se mora shvatiti kao neminovnost. Bez nje nema osavremenjavanja budućnosti menadžmenta.

U hijerarhijskim kompanijama za promjene potrebna je finansijska kriza ili pobuna dioničara. Demokratija u korporativnom svijetu je to kompezirala mudrošću zaposlenih. U demokratiji, kompanijama nisu potrebni izazovi stvaranje velikih vođa, već stvaranje kompanija koje mogu napredovati unatoč vođama koji nisu savršeni. Demokratija podrazumijeva vođenje koje je u funkciji služenja, a to znači da su vođe odgovorne onim koji stvaraju vrijednost. Međutim ta formula ne važi u hijerarhijskim kompanijama, a kosi se s principom da vrijednost stvaraju zaposleni, a ne menadžment. U autokratiji, zaposleni su odgovorni menadžerima, a autoritet se kreće od nazornog odbora u smjeru prema strateškom menadžmentu. Strateški menadžeri su odgovorni samo dioničarima, a ne i zaposlenim, što nije dobro, jer vrijednost ne stvaraju nadzorni odbori nego mudrost i inventivnost zaposlenih. Zakonitost da demokratija ide rukom pod ruku s aktivistima bazira se na vjerovanju da svaki zaposleni ima pravo biti inovator menadžmenta.

Demokratije su suočene s problemima kada ih imobiliziraju konkurentski interesi te prenapuhane i indiferentne birokratije. Načela demokratije kao komponente prilagodljivosti mogu poslužiti kao dodatna dizajnerska pravila za inovativne kompanije 21.vijeka:

- vođe moraju biti odgovorni onima koji stvaraju vrijednost,
- zaposleni, ako dobuju slobodu i imaju pravo na neslaganje,
- zaposleni su odgovorni za rezultate poslovanja,
- razvijanje politike mora biti decentralizirano što je moguće više, a
- aktivizam se mora poticati i poštovati.

Kada se ova načela ugrade u proces rukovođenja/menadžmenta, domaće kompanije/ preduzeća mogu postati, ne samo prilagodljive, već i inovativne, otporne i prihvatljive. Da bi se udomaćim kompanijama pokrenula interna konkurencija, neophodno je unutar kompanije pokrenuti interno tržište ideja, kako bi zaposleni između sebe djeliti mišljenja. Tada neće doći do gušenja ideja ili ograničenja njihovog širenja, a nove ideje bi imale priliku da budu

prihvaćene prije nego što ih menadžeri odbiju. U tom slučaju interna rasprava o strategiji bila bi otvorena, žustra i bez cenzure. Cijena neshvatanja procesa demokratije menadžmenta je visoka. To je upravo ona vrsta problema procjenjivanja kod kojeg se u korporativnom svijetu odluke nadmoćnih izvršnih menadžera smatraju mudrije od odluka zaposlenih, čija se mudrost može lakše prilagoditi potrebama korisničkih zahtjeva. Ovo je način pristupa tržištu, koji će uvažavati korisničke zahtjeve, što će omogućiti da novi proizvodi/nova usluge predstavlja korisnicima zadovoljstvo, a kompanijama profitabilnost. Razumijevanje demokratije zahtjeva višu svijest i kvalitetnu komunikaciju. Mnogi ljudi su naučili na autokratiju i njene proizvode od kojih koristi ima samo političko menadžerska birokratska klasa. Svijest se podiže učenjem i razmišljanjem, a obara neučenjem, neradom i neredom. Menažeri u čijim je glavama hijerarhija sumljaju u prednost prilagodljivosti koju donosi demokratija, pripisujući joj sporost i složenost. U demokratiji kvalitet donošenja odluka ovisi od kolektivne mudrosti zaposlenih, a u autokratiji od nekolicine viših menadžera. U politici to su autokratsko orijentirani politički lideri, a u korporativnom svijetu glavni menadžeri/glavni direktori i grupa njegovih saradnika. U demokratiji postoje mehanizmi za obnovu i razvoj koji idu odozdo prema gore, promjene neprestano izviru od građana u političkom svijetu i od zaposlenih u korprativnom svijetu koji nemaju razloga za pobunu. Bez demokratskih reformi ne postoji alternativa autokratskom surovom i skupom načinu vođenja koji ne služi građanima, odnosno zaposlenim.

U demokratiji donošenje odluka uveliko zavisi od mudrosti zaposlenih, a kompanijama od menadžera koji služe višim menadžerima. Danas se to ne može reći za hijerarhijski korporativni svijet za koji je potrebna finansijska kriza ili pobuna dioničara da bi se došlo do promjena oblika organiziranja, načina upravljanja ljudskim resursima i od načina vođenja. Upravo promjenom smjera vođenja započinju promjene smjera menadžmenta. Demokratija se od nekih teoretičara opisuje kao zbirka mehanizama odgovornosti. A odgovornost je najveći problem autokratskog načina upravljanja hijerarhijskim korporativnim svijetom. U demokratiji odgovornost se vezuje za kompetencije i energiju vođenja, pa je normalno da da se odgovornost vezuje za postignute poslovne rezultate. U demokratiji vođe se moraju suočiti s kritikom.To isto se odnosi i na politički sistem gdje građani imaju pravo da budu inovatori politike, ako ih to zanima. Demokratija podrazumijeva veću svijest građana da izaberu između mnoštva političkih opcija onu koja će na najbolji način ispuniti njihove zahtjeve. Rijetke su kompanije u svijetu u kojim se sluša mišljenje zaposlenih koji su na nižim nivoima ili su njihovi pogledi nekonvencionalni. Obično se njihovo mišljenje negira. Rješavanje ovog problema zahtjeva pokretanje u domaćim kompanijama internog tržište sa dosta oštrom konkurencijom ideja zaposlenih. Kada se idejama zaposleni bore za bolji status ostvaruje se demokratizacija ideja. U tom smislu treba izgraditi kompaniju u kojoj se slušaju

svi zaposleni. Zaposlenim treba osigurati da se njihove ideje bore za stvaranje prednosti isključivo prema zaslugama u stvaranju dodatne vrijednosti.

Demokratija ideja podrazumjeva da menadžeri koji su vođe pokreću tržište ideja unutar kompanija. Na internom držištu ideja zaposleni se bore pomoću svojih ideja za bolji status u kompaniji. Interno tržište ideja mijenja postojeći neučinkovit poslovni model i pokreće kompanije da budu pokretači eksternog tržišta. U autokratskom upravljanju mišljenju izvršnih menadžera pridaje se viši koeficijent vjerodostojnosti nego uvjerenjima zaposlenih srednjeg i nižeg nivoa, dok demokratija daje veći značaj mišljenjima onim koji stvaraju veću vrijednost, odnosno onim koji su odgovorniji prema korisnicima. Ni jedan menadžer kada se ostvari demokratija ideja ne može ugušiti neku ideju ili ograničiti njeno širenje. Nove ideje osiguravaju podršku prije nego što ih izvršni direktori prihvate ili odbiju. Internu raspravu o strategiji, organizaciji, upravljanju ljudskim resursima, vođenju treba voditi tako da bude otvorena, žustra i necenzurirana. Internet je odlučno uništio moć onih koji nisu sposobni za stvaranje vrijednosti. Ono što nedostaje korporativnom svijetu što vladavina misli nije popraćena sa promjenom na tržištu ideja unutar većine kompanija. Nove ideje su opasne za autoritarne političare i menadžere. Poznato je da ljudi više vole živjeti u demokratiji ideja nego u diktaturi političko birokratske klase koja kreativnim aparhejdom guši demokratiju.

3. Važnost inovacije u građenju konkurentske prednosti

Inovacija je sve ono što značajno mijenja način na koji se obavlja posao ili značajno mijenja organizacijski oblik kompanije/preduzeća i samim tim pospješuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Inovacijski proces, koga čine aktivnosti:

- inovacije operacija,
- inovacije proizvoda/usluga,
- inovacije strategije, i
- inovacije menadžmenta/rukovođenja

Sa procesom inovacije mijenja se način na koji zaposleni obavljaju planirane poslovne aktivnosti i tako poboljšava organizacijsku uspješnost preduzeća[8]. Ono što nedostaje korporativnom svijetu su inovatori koji imaju snage za promijenu procesa menadžmenta. Sa inovativnom djelatnošću mijenja se način obavljanja poslovnih operacija/aktivnosti, način proizvodnje/usluživanja, strategija i model menadžmenta, koji predstavljaju temeljne i održive konkurentske prednosti. Proces inovacije preraspodjeljuje moć i mijenja smjerove moći, upravljanja, odgovornosti i zapošljavanja. Tržišno prihvatanje inovacija, kao izraza ekonomske svrsishodnosti inovativne aktivnosti, je ključna karika u inovacijskom procesu. Prednosti koje kompanije ostvaruju prvim pojavljivanjem na tržištu je važan blok u izgradnji konkurentske prednosti. Gledajući dugoročno konkurencija se svodi na konkurenciju inovacijama.

Kompanije koje žele biti inovativne moraju značajno mijenjati način odvijanja svojih poslovnih procesa i procesa obnove i razvoja, a to znači da moraju formirati organizacijske oblike i stvarati organizacijske sposobnosti na inovativan način kojim se pospješuje, ubrzava i širi poslovanje. Inovaciju možemo shvatiti kao pojam koji se koristi da bi objasnilo kako se može kreirati nova vrijednost razvojem i primjenom znanja na nov način. Najveći uspjeh u pogledu konkurentske prednosti imaju kompanije koje su spremne raskinuti sa prošlošću. Inovacija rukovođenja je jako važna, ali treba otkriti na koji način rukovođenje stvara konkurentsku prednost? Put od inovacije do prednosti vodi ispunjavanjem uslova koji se odnose na[9]:

- nova načela menadžmenta,
- na sistemski karakter inovacije, i
- na program munjevite inovacije.

8 Hatunić Emin, Menadžment i ekonomija u funkciji privednog razvoja Bosne i Hercegovine, Tuzla: OFF-SET, 2012, str. 32.
9 Hamel Gary, autor, Marija Bilić,prijevod Budućnost menadžmenta, Zagreb 2007/2009, CIP- 695005, str. 27.

Što su temeljna načela menadžmenta nekonvencionalnija, to konkurentima treba više vremena za kopiranje. Konkurentima je teško kopirati konkurentske prednosti koje su sistemske prirode, koje uključuju mrežu pojedinačnih inovacija koje su ugrađene u više poslovnih procesa. Kompanije koje žele modernizirati menadžment moraju svoje poslovne procese pretvoriti u katalizator za inovacije. U takvim kompanijama ključne promjene trebaju obuhvatati:

- izdvajanje za projekte koji su inovativni,
- inzistiranje da svaki poslovni plan sadrži inovacije proizvoda/usluga koje su do tada bile neviđene na tržištu,
- osiguranje stručnih kompetencija mentorima inovacija kojima je zadatak promoviranja inovacija u cijelom preduzeću,
- uključivanje svakog zaposlenog u obuku poslovne inovacije,
- razvijanje niza mjera za praćenje uvođenja inovacije, njenog odvijanja i njenih rezultata.

Inovacije rukovođenja mijenja način na koji se obavljaju rukovodeće aktivnosti, sa ciljem poboljšanja organizacijske izvrsnosti kompanija. Međutim, preduzeća u našoj zemlji ne razmišljaju o revolucionarnom napretku rukovođenja. Ona ne mogu da vjeruju da se smjer upravljanja može promijeniti ili da bi preduzeća mogla biti uspješna, ako se zaposlenim daje više slobode, a manje discipline ili da zaposleni rade u timovima, a ne po okoštalim organizacijskim cjelinama oblikovanim putem autoritarne hijerarhije[10] Kompanije koje žele modernizirati menadžment moraju uložiti više energije vođenja kako bi inovirali svoje poslovne procese i procese obnove i razvoja. U inoviranju menadžmenta naglasak treba dati promjenama koje će omogućiti razvoj:

- organizacije,
- upravljanja ljudskim resursima,
- vođenja,
- stručno usavršavanje mentora i zaposlenih.

Prilikom izrade programa inovacije rukovođenja potrebno je izvršiti usklađivanje kad su u pitanju izazovi koji su u vrhu programa inovacije, a odnose na:

- dramatično ubrzanje promjena,
- to da inovacija bude zanimanje svih zaposlenih, i
- to da se zaposlenim stvori iznimno ugodna radna okolina za ispoljavanje ljudskih sposobnosti.

10 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str.113.

Značajna inovacija menadžmenta je promjena organizacijske strukture na bazi profitnog potencijala. Inovacija menadžmenta obuhvata recepte i rutine koje određuju kako se odvija posao menadžmenta. Teško je modernizirat menadžment ako se prije toga ne razotkriju stara uvjerenja o postojećem menadžmentu koja sputavaju kreativni način razmišljanja zaposlenih. Nakon razotkrivanja uvjerenja o hijerarhijskom menadžmentu, treba prihvati nova načela pomoću kojih je moguće doći do novih pristupa modernizacije menadžmenta korištenjem menadžerske prakse uspješnih kompanija u svijetu. U tom smislu treba promjeniti način razmišljanja zaposlenih u čijim je glavama hijerarhija i birokratija. Domaće kompanije/ preduzeća se trebaju okrenuti mlađim zaposlenim koji nisu oboljeli od autoritarne hijerarhije i od njih stvoriti stimulatore kreativnosti koji će zapaliti vatru inovacije rukovođenja[11]. U osmišljavanju i stvaranju novih poslovnih modela:

- treba preispitati stara uvjerenja,
- osloboditi se od privremenih istina,
- razotkriti zajednička vjerovanja,
- razlikovati vlastiti interes, i
- razlikovati uzrok i posljedice.

Preispitivanje starih uvjerenja o menadžmentu podrazumijeva oslobađanje od najopasnijeg neprijatelja inovacije, a to je postojeće stanje. U kompanijama, prvo treba preispitati naslijeđena uvjerenja o sadašnjem menadžmentu, a potom se fokusirati na promjene poslovnih procesa kojima se stvara dodatna vrijednost. Oslobađanje od privremenih istina podrazumijeva shvatanje da se nakon nekog vremena konvencijalna mudrost može pokazati da nije dobra. Ako se ovo ima na umu, tada se lakše boriti protiv postojećeg stanja. U tom smislu treba razotkriti zajednička vjerovanja, omogućiti da se shvati vrijednosti koje donosi inovacija menadžmenta. Da bi se oslobodili od konvencionalnog načina razmišljanja, moraju se razlikovati konvencionalna uvjerenja od nekonvencionalnih. Stoga se mora razumjeti činjenica da ritam i okvir menadžmenta ne ograničava ljudska priroda nego njegova neprovjerena uvjerenja.

Kompanije koje su do sada postigle najveći uspjeh koristeći proces inovacije sigurale su sebi poziciju globalnih vođa, a pritom osvarile konkurentski uspjeh pomoću:

- odličnih proizvoda, i
- dalekovidnih vođa.

11 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str.115.

U tom smislu inovacija menadžmenta razvija konukrentsku prednost[12]:

- ako se inovacija temelji na načelu novog menadžmenta koja dovodi u pitanje neke dugogošnje pravovjernosti i/ili,
- ako je inovacija sistemska, tako da uključuje niz procesa i metoda i/ili.
- ako je inovacija dio uzastopnog programa munjevite inovacije pri kojoj se napredak s vremenom povećava.

Zbog kratkovidnosti menadžera, domaće kompanije nemaju razvijen postupak za inovativno djelovanje. Problem je što većina menadžera/rukovodilaca sebe ne smatraju inovatorima. Naime strategija i inovacija nisu pojmovi koji se pojavljuju u definiciji uloge prosječnog menadžera. Najmanje što se treba očekovati od dobrih menadžera je da ideje drugih pretvore u razvoj i dobit. Pored toga što se menadžeri ne osjećaju kao inovatori, oni sumljaju da je osebujna inovacija menadžmenta uistinu moguća i tvrde da nepromjenljivi zakoni ljudske prirode ograničavaju spektar mogućih opcija mobiliziranja i organiziranja ljudskog napora[13]. Ako se želi osmisliti budućnost menadžmenta mora postojati više intelektualne vjere u vrijednost inovacije menadžmenta. Potrebno je više hrabrosti za vrlo specifične i dragocijene izazove. Kada se prihvati neki veći izazov, mora se razbiti na manje djelove koje je lakše kontrolirati, što će pomoći da se maksimilizira povrat od truda uloženog u inovaciju. Poznato je zašto domaće kompanije, odnosno preduzeća nisu kompetentna da osmisle nove strategije ili da pokrenu nova poslovanja, ali nije jasno da i pored mnogobrojnih upozorenja i savjeta, ne čine ništa da moderniziraju menadžment/rukovođenje.

Ta ograničenja potiču od toga da preduzeća nemaju organiziranog načina stjecanja znanja kako rukovodilaca tako i izvršnih radnika. Zaposleni koji nisu obučeni nisu pogodni za obavljanje poslovnih aktivnosti u preduzeću, pa su zbog toga uzročnici mnogih problema. Ne shvatanja načina upravljanja znanjem ima posljedicu da zaposleni nisu inovativni, a kada nisu inovativni, teško da mogu biti inovatori. Kompanije koje imaju zastarjele poslovne procese i procese obnove i razvoja, moraju se potruditi do ih podmlade. Sve dok to ne učine gube korisnike i velika finansijska sredstva i zbog toga plaćaju cijenu loše prilagodbe. U tom smislu treba tražiti razlog za epidemiju starosti u domaćim kompanijama. One kompanije koje ne mijenjaju svoj način poslovanja nemaju budućnost. U našoj zemlji do promjena može doći jedino kada se dogode krize. Mnogi faktori su uzročnici strateške inercije u kompanijama, a najteži su[14]:

- sklonost rukovodilaca da negiraju strateški preporod,

12 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str.118.
13 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str.119.
14 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str.120.

- nedostatak prikladnih rješenja za postojeće stanje, i
- krutost pri alociranju resursa i kapitala što otežava preraspoređivanje ljudskih resursa i kapitala u slučaju novih inicijativa.

U hijerarhijskim kompanijama je vidljiva sklonost poricanja zabrinjavajućih činjenica kako se penjete u hijerarhiji. Nedostatak novih strateških opcija je ustvari nedostatak ideja i nedostatak fleksibilnosti u alociranju resursa. Inovacija slijedi zakon moći. Naprimjer u većini hijerarhijskih kompanija moć je u vezi sa resursima koji se kontroliraju, a to znači kada menadžer/rukovodilac kontrolira manje resursa, odnosno gubi resurse, znači gubi status i utjecaj. Prepreka strateškoj prilagoljivosti naglašava nekoliko ključnih izazova inovaciji menadžmenta u kompanijama u svijetu, a koji se mogu iskoristi za inovaciju rukovođenja:

- kako ublažiti hijerarhiju da ne guši inovativnost?
- kako razviti proces rukovođenja koji stvara veliki broj opcija?
- kako se može pospješiti preraspodjeljivanje resursa sa tradicionalnih programa na inicijative okrenute prema budućnosti?

U mnogim velikim kompanijama u svijetu postoje mnoge prepreke inovaciji, ali je vrijedno istaći tri:

1. kreativni aparthejd,
2. teret starih mentalnih modela, i
3. bez nesposobnjakovića.

Neki ljudi su kreativniji od drugih, ali zbog kreativnog aparthejda rijetko ostvaruju kreativni potencijal, jer ne dobijaju mogućnost, sredstva i vrijeme da postignu sposobnosti za stvaranje dodatnih vrijednosti. Prepreka strateškoj inovaciji nije samo poricanje, nego i duboko vjerovanje u nadmoć postojećeg poslovnog modela. Prava kočnica za inovativno djelovanje su stari mentalni modeli, sa kojim se smanjuje doseg inovacije, povećava rizik od sužene vizije. Koristeći ove primjere kompanija u svijetu, u domaćim kompanijama treba spriječiti kreativni aparthejd, djelovanje starih menatalnih modela i izbjeći stvaranje zona za približno prosječne ljude. Za za inovativno djelovanje potrebno je vrijeme razmišljanja, učenja i eksperimentiranja. Zaposleni koji su prilagodljivi, trebaju napustiti kompanije koje nisu ljudske. Načela i procesi menadžmenta trebaju naglašavati kompetencije: stručne, socijalne, komercijalne, energiju vođenja: autoritet, moć, utjecaj, sposobnost uređivanja odnosa sa nosiocima materijalni interesa/stakeholderima kojima se stvara dodatna vrijednost, kao orginalnost i odvažnost zaposlenih.

U većini domaćih hijerarhijskih kompanija zaposleni imaju veću sposobnost od sposobnosti kompanije. To je razlog zašto se koristi mašta i mudrost zaposlenih. Ovo se moglo ignorirati u hijerarhijskom menadžmentu, ali danas u svijetu kada su prilagodljivost i inovacija postali neizostavni preduslov za konkurentski uspjeh, to je nemoguće. Iz ovoga proizlazi izazov da je neophodno osavremeniti menadžment kako bi se zaposleni motivirali da svaki dan na poslu ispolje sve svoje sposobnosti. Sada je jasno i bez istraživanja, što su domaće kompanije nekonkurentne, što ne ispunjavaju društvene obaveze, što koriste rad na crno i što ponekad od zaposlenih traže da rade bez plate. Zbog društvene neodgovornosti vlasničke i menadžerske/rukovodne strukture, većina preduzeća su uništena ili su na putu da budu uništena. A u tome im pogoduje zakonska regulativa koja ne sankcionira ovakvo ponašanje vlasnika, koji imaju slabo razumijevanje upravljanja preduzećem zbog neposjedovanja kompetencija kod menadžera, energije vođenja i sposobnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima kojima se stvara dodatna vrijednost. Kada bi se ovi neodgovorni ljudi kažnjavali na vrijeme sigurno da bi se propusti bili manji. Neshvatanje odgovornosti je najveći problem rukovođenja. Stoga je neophodno definirati sistem odgovornosti tako da bude vezan za kompetencije, energiju vođenja zaposlenih i sposobnosti održavanja dobrih odnosa sa zaposlenim unutar i korisnicima van preduzeća.

Sistem odgovornosti podrazumijeva da se na odgovorna mjesta ne mogu postavljati ljudi koji ne posjeduju humani kapital i energiju vođenja. Kompanije u kojima se ne poštuje pravila i načela menadžmenta postaju dezorganizirana, odnosno posluju sa velikim stepenom entropije. Ako kompanije žele postići ekonomsku nadmoć u privredi, njima trebaju zaposleni koji posjeduju više ljudske sposobnosti. Vidimo da na putu demokratizacije menadžmenta/rukovođenja stoje, sem političkih prepreka i prepreke poricanja, zastarjelih mentalnih modela, kreativnog aparthejda, koji se moraju savadati da bi se domaće kompanije osposobile da budu inovativne i prilagodljive, a menadžeri/rukovodioci kreativni i otporni. Izazovi koji stoje pred menadžmentom, da bi domaće kompanije bile prilagodljive, odnose se na[15]:

- kako smanjiti upravljanje, a povećati slobodu?
- kako smanjiti hijerarhiju, a povećati zajedništvo?
- kako smanjiti motivaciju, a povećati svrhu?

Autoritarni menadžeri u kompanijama, koji su plaćeni da nadgledaju, kontroliraju i upravljaju, nisu spremni da podrže više ljudske sposobnosti, ali su spremni da podrže poslušne, marljive i približno prosječne zaposlenike. Sa višim ljudskim vrijednostima: strast, kreativnost, poduzetništvo, je teško upravljati zaposlenim. Menadžeri mogu prisiliti ljude da budu poslušni i marljivi, ali ih ne mogu učiniti da budu kreativni i predani poslu. Međutim,

15 Hatunić Emin, Jahić Mashar, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014.

ako se žele veći doprinosi od zaposlenih njima treba manje upravljati, a dati im više slobode u odabiru šta će raditi ili odlučivati kako bi izvršavali svoje obaveze. Što je veće nadgledanje od strane menadžera to će ljudi biti manje zainteresirani za posao koji rade.

Globalno tržište primorava kompanije ne samo da inoviraju tehnologiju menadžmenta, već i da ubrzano uvode nove tehnologijije u proizvodnu/uslužnu infrastrukturu. Domaće kompanije trebaju koristiti inovacije koje omogućavaju da se osnivaju i grade mala i velika poduzetništva u kojima inovatore krase više ljudske sposobnosti. Praksa je pokazala da poduzetništva koja više vremena troše na inovativnu djelatnost su profitabilnija i trajnije održiva na tržištu, što ukazuje da kompanije koje inoviraju svoj menadžment mogu biti konkurentnija. Ona koja žele postići uspjeh i napredovanje u tržišnom pogledu, moraju biti prilagodljiva i inovativna. Uspešnost upravljanja promjenama je od presudnog značaja za rast i razvoj kompanija, koja se trebaju fokusirati na upravljanje znanjem, odnosno na upravljanje intelektualnim kapitalom kojim se osigurava održiva konkurentska prednost. Osnova inovacija su ideje, a osnova ideja je znanje do kojeg se dolazi putem obrazovnog sistema i podrškom obuke kojom se zaposleni osposobljavaju da budu pogodniji za obavljanje planiranih poslovnih aktivnosti. Ovo ukazuje da se domaće kompanije trebaju sve više fokusirati na inovacije kako bi postale inovativne, pri čemu kao predmet inovacije nisu samo inovacije operacija, inovacije proizvoda i usluga, već inovacije strategije i inovacija menadžmenta. Inovacija menadžmenta je moguća u skoro svim privrednim djelatnostima. Obrazovanjem se stječe pojedinačno znanje, a primjenom toga znanja u kompanijama se razvija humani kapital koji se transformira u kolektivno znanje koje se u primjeni pretvara u strukturalni kapital.

Znanje pomaže ljudima da steknu kompetencije putem primjene znanja i vještina, da postanu idejni, a idejnost je put do inovativnosti. Mogućnosti inovacije menadžmenta najviše obećavaju kada je u pitanju stjecanje održive konkurentske prednosti. U praksi inovacija menadžmenta ima inicijalnu ulogu kada je u pitanju vladavina misli, koja danas postoji samo na internetu. Primjenom stečenog znanja i baznih vještina, vještina mišljenja i interpersonalnih vještina zaposleni stječu kompetencije, izvore energije vođenja (autoritet, moć, utjecaj) i sposobnosti uređivanja međusobnih odnosa ba bazi međusobnog poštovanja i međusobnog povjerenja, kao i sposobnosti održavnja odnosa sa korisnicima kojima se stvara veća dodatna vrijednost.

Privredi u našoj zemlji su potrebni kreativni i inovativni mladi ljudi. Kreativnost je sposobnost koja je na vrhu skale ljudskih sposobnosti kojima se stječe konkurentska prednost. Da bi se razvijala kreativnost i poticala inovativnost nužno je graditi sistem obrazovanja za poduzetništvo. Doživotno učenje je povezano sa ekonomskim ciljevima. Njegovo djelovanje ima aktivnu ulogu na razvijanju individualnih potencijala pojedinaca u društvu. Učenje je

kontinuirani proces koji obuhvata učenje u svim životnim razdobljima od rane mladosti do starosti. Poduzetničko društvo karakterizira poduzetnička ekonomija. Poduzenici su ljudi koji su spremni preuzeti rizik pokretanja novih poslovanja, odnosno novih poduzetništva. Za podzetništvo se vezuje:

- društvo znanja,
- doživotno učenje,
- zapošljavanje,
- samozapošljavanje,
- konkurentnost, i
- opće dobro.

To je razlog da se razbiju predrasude o poduzetništvu kojim se stječe bogastvo, da se vezuje za korupciju, da se povezuje isključivo s privatnim sektorom, da se povezuje s bogatsvom, a ne povezuje sa odgojem i obrazovanjem. Inovacije utječu na povećanje efikasnosti/produktivnosti koja se u privrednom smislu temelji na razvoju poduzetništva. Tržište ukazuje na potrebu shvatanja značenja poduzetništva i potrebi obrazovanja za poduzetništvo, kako bi se steklo puduzetničko znanje, vještine i sposobnosti. Sve ukazuje da u našoj zemlji treba stvoriti poduzetničku klimu, tako što će se poticati puduzetničko obrazovanje, kako bi se stvorila svijest o značenju puduzetništva i potrebi obrazovanja iz domena poduzetništva. Treba poći od činjenice da inovacije menadžmenta u praksi drastično mijenja način upravljanja. Nadahnuta inovacija može pomoći u rješavanju nesavladivih kompromisa. Inovacija menadžmenta ima ključnu ulogu u građenju održive konkurentske prednosti. Konkurentska prednost se gradi na funkcionalnom nivou menadžmenta, uglavnom putem funkcionalne strategije marketinga. Da bi se konkurentska prednost iskoristila na tržištu potrebno je putem funkcionalne strategije upravljanja ljudskim resursima razviti menadžerske sposobnosti/sposobnosti vođenja, koje će biti iskorištene putem poslovne stategije na tržištu.

Dok je funkcionalna strategija usmijerena ka identifikaciji i poboljšanju konkurentskih prednosti, poslovna/konkurentska strategija se fokusira na izgradnju strateške pozicije kompanije i njenih profitnih centara. Definira se na nivou profitnog centra sa ciljem poboljšanja konkurentskog položaja na tržištu. Poslovna/konkurentska strategija daje odgovor kako izraditi stabilne konkurentne prednosti na tržištu. Odnosi na poslovne aktivnosti unutar granica profitnog centra, ali to može biti svaki organizacijski oblik koji je oblikovan na bazi profitnog potencijala. Kompanije organizirane na bazi profitnog potencijala prave funkcionalne i poslovne/konkurentske strategije. Preduslovi koji određuju profitni potencijal su:

- tržišni preduslov, gdje postoji potreba od strane potencijalnog korisnika, koju oni kao problem iznose na tržište u vidu tražnje da se taj problem riješi,
- proizvodni preduslov, podrazumijeva raspoloživost rješenja problema koji profitni centar nudi „kao odgovor na korisničku potrebu“.

Vrijednosno, visina profitnog potencijala je određena spremnošću kupaca da plate kako bi zadovoljili svoje potrebe, vrijednost ponuđenog rješenja. Konkurentska strategija je usmijerena je ka poboljšanju strateškog položaja profitnog centra. Odnosi se na poslovne aktivnosti unutar njegovih granica. Daje odgovor kako izraditi stabilne konkurentske prednosti na tržištu. Primjenjuje se u bilo kojem trenutku na poslovne aktivnosti koje utječu na jedno razgraničeno područje potražnje i konkurencije, u kojem se konkurenti bore na tržištu, u suštini sa istim proizvodima/uslugama. Konkurentska strategija se primjenjuje u bilo kojem trenutku na planirane poslovne aktivnosti koje utječu na potražnju i konkurenciju. Svi elementi prisutni kod građenja poslovne strategije predstavljaju skup postupaka pomoću kojih se na pojedinim segmentima tržišta osigurava bolja tržišna pozicija u odnosu na konkurente. Poslovna strategija vodi računa o korisničkim potrebama, željama i očekivanjima. U cilju približavanja korisniku, profitni centri moraju što primjerenije odgovoriti na identificirane, homogene zahtjeve grupe korisnika/kupaca. Kako su ti zahtjevi često nejasno artikulirani, potrebne su dodatne aktivnosti za njihovu artikulaciju. U tom smislu potrebno da profitni potencijal jačati kako bi profitni centri mogli dgovorno ispunjavati korisničke zahtjeve.

Potražnja unutar definiranih segmenata tržišta varira tokom vremena. Ova varijacija potražnje je u velikoj mjeri neovisna od strategije i često se odnosi na životni ciklus proizvoda/usluge. Ona se razvija tokom određenih vremenskih perioda, npr. tri ili pet godina, a konkurencija se razvija kroz tržišnu utakmicu tokom tih perioda uključujući i životni ciklus proizvoda/usluge. U postizanju održive konkurentske prednosti važno je shvatanje važnosti inovacije menadžmenta, koja ima jedinstvenu moć stvaranja dramatičnih i trajnih promjena po pitanju komparativne prednosti.

Inovacija menadžmenta je prvi i najvažniji faktor koji je inovativnim kompanija osigurao trajni konkurentski uspjeh. U tom smislu postavlja se pitanje: kako to, da neke kompanije uživaju dugotrajni period konkurentske nadmoći? Poenta je u shvatanju da je inovacija menadžmenta izuzetno važna. No, nameću se pitanja:

- na koji tačno način inovacija stvara konkurentsku prednost?
- koje vrste inovacije menadžmenta su najprihvatljivije?

Za stjecanje trajne/održive konkurentske prednosti dovoljno je ispuniti jedan od tri uslova[16]:

1. da se inovacija bazira na načelu novog menadžmenta koja mijenjaju konvencionalna u nekonvencionalna uvjerenja o menadžmentu
2. da se inovacija shvata sistemski kao niz procesa i metoda, i
3. da je inovacija dio programa stvaranja brze inovacije u kojoj se napredak sa vremenom povećava.

Pored toga što inovacija menadžmenta ima ključnu ulogu u građenju konkurentske prednosti, sa inovativnom djelatnošću mijenja se način obavljanja poslovnih operacija/aktivnosti, način proizvodnje/usluživanja, mijena strategija i menadžment, koji predstavljaju temeljne i održive konkurentske prednosti. Proces inovacije preraspodjeljuje moć i mijenja smjerove moći, upravljanja, odgovornosti i zapošljavanja. Prednosti koje kompanije ostvaruju prvim pojavljivanjem na tržištu je važan blok u izgradnji konkurentske prednosti. Gledajući dugoročno konkurencija se svodi na konkurenciju inovacijama. Domaće kompanije koje žele biti inovativne moraju značajno mijenjati način odvijanja svojih poslovnih procesa i procesa obnove i razvoja, a to znači da moraju formirati organizacijske oblike i stvarati organizacijske sposobnosti na inovativan način kojima se pospješuje, ubrzava i širi poslovanje.

Inovaciju možemo shvatiti kao pojam koji se koristi da bi objasnilo kako se može kreirati nova vrijednost razvojem i primjenom znanja na nov način. Najveći uspjeh u pogledu konkurentske prednosti imaju kompanije koje su spremne raskinuti sa prošlošću. Inovacija rukovođenja je jako važna, ali treba otkriti na koji način menadžment stvara konkurentsku prednost?

16 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014.

4. Upravljanje znanjem

Kompanije mogu u cilju učinkovitog upravljanja koristiti znanje do kojeg dolaze prikupljanjem korisničkih podataka. Znanje na nivou kompanije/preduzeća uključuje kolekciju poslovne inteligencije, kao značajnu komponentu upravljanja znanjem, koja predstavlja skup metoda koje kompanijama mogu omogućiti da iskoriste informacije koje posjeduju i na temelju njih steknu bolji uvid u prirodu svog poslovanja, što im omogućuje donošenje kvalitetnih odluka, koje dovode do većih ili manje opipljivih prednosti. Naime, kolekcija poslovne inteligencije dovodi do različitih pogodnosti:

- poboljšanje efikasnosti zaposlenih i operacija,
- povećanje mogućnosti odlučivanja,
- efikasnije odgovore na pomijeranje tržišta,
- davanje naprednijih usluga i proizvoda,
- veće poznavanje poslovnog zanimanja korisnika, i
- bolje razumijevanje između korisnika, gledano sa korisnikovog stanovišta.

Važnost znanja na nivou kompanije izbija u prvi plan konkurentskih odnosa. Industrijsko društvo prelazi u novo digitalno društvo, u kojem intelektualni kapital, digitalna ekonomija, novi menadžment, postaju savremeni upravljački instrumenti, koji su rezultat izgrađene vizije i strategije, a koja je proizašla iz novih trendova da se:

- privredni rast sve više temelji na uslužnim djelatnostima,
- povećava kvalifikacijska zahtijevnost rada,
- poslovanje sve više temelji na znanju i zahtijevnim tehnologijama,
- smanjuje udio neobrazovanih radnika u ukupnom radnom stanovništvu, i
- nevjerovatan razvoj informacisko komunikacijskih tehnologija.

Korištenjem znanja kompanije se mogu fokusirati na: kreativnost, inovativnost, samostalno odlučivanje i preuzimanje rizika. U tom smislu domaće kompanje se trebaju fokusirati na temeljne djelatnosti koje:

- usmjeravaju organizacijsko djelovanje,
- označavaju buduće tržišne pozicije, i
- utvrđuju kritične pozicije za stvaranje nove dodatne vrijednosti.

Znanje o korisniku je osnovni i najvažniji resurs kojim kojim mogu rasplagati domaće kompanije Nije dovoljno imati kvalitetan proizvod/usluge, već ga mora prihvatiti tržište. Da bi razumjele potrebe i zahtjeve korisnika, kompanije trebaju pašljivo pratiti korisničke aktivnosti, kako bi ih mole pretvoriti, putem tumačenja podataka, u znanje o razumijevanju

potreba korisnika. Globalno znanje, koje je rezultat upravljanja znanjem, vodi ka shvaćanju poslovnih operacija. Proizvodi/usluge sve više dobijaju dodatnu vrijednost korištenjem intelektualnog kapitala. Nova ekonomija koristi znanja za stvaranje vrijednosti koje se kapitalizira putem intelektualnog kapitala. Humani kapital postaje faktor poslovanja, koji svoje znanje i sposobnosti investira u kompaniju, pa ga treba u budućnosti smatrati investicijom.

Kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinca. Vrijednost je uslovljena postojećim individualnim i kolektivnim vrijednosnim sistemima. Percepcija zaposlenih treba da se usmijeri na znanje, da se ono stvarno cijeni i vrijednuje, kako bi se stvaralo poželjno ponašanje u kompaniji. Iz ovoga proizilazi da se ni jedan stručnjak, uključujući i one koji imaju najveće kvalifikacije, ne može smatrati humanim kapitalom dok svojim doprinosom u stvaranju vrijednosti ne opravda ono što je u njegovo osposobljavanje investirano.

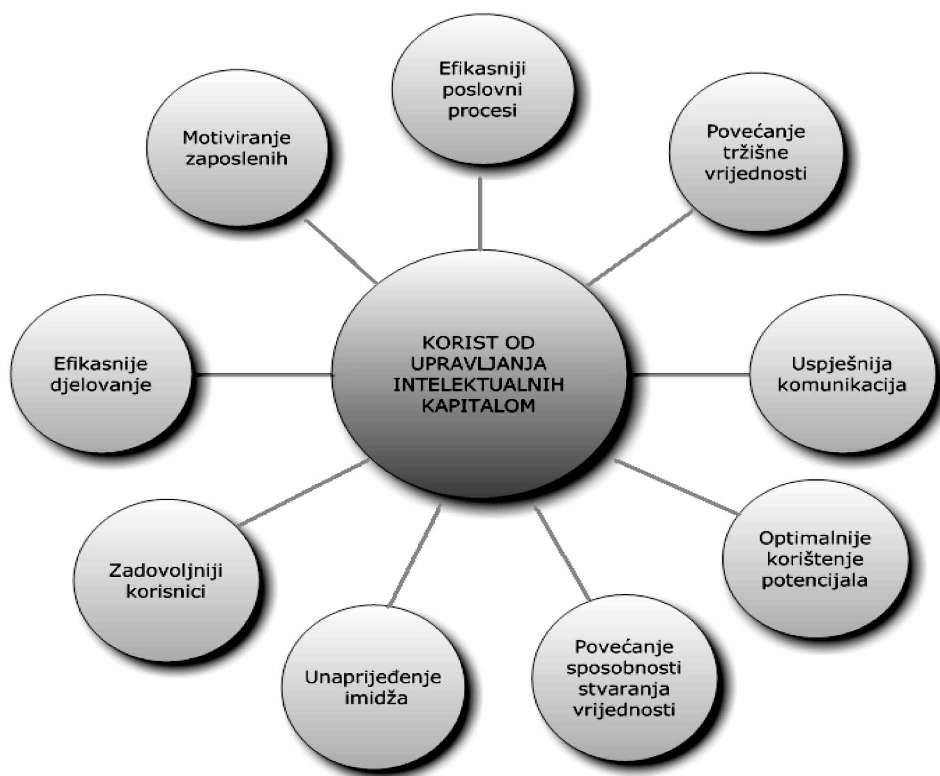
Tržišna vrijednost nastaje sinergijom finansijskog i intelektualnog kapitala. Finansijski kapital čine fizička imovina i novac. Da bi kompanije uspješno poslovale, morale bi se imati na umu pitanja kojima bi se trebao baviti intelektualni kapital. Ta pitanja su:

- Kakvo je trenutno poslovanje?
- Koje su naše sposobnosti?
- Kakvo bi poslovanje ubuduće trebalo biti?
- Šta žele korisnici?
- Kako zadržati postojeće i steći nove korisnike?
- Šta je srž poslovanja?
- Kojim segmentima tržišta treba poklanjati pažnju?
- Kako menadžment traži nove mogućnosti i smanjuje slabosti?

Intelektualni kapital čine:

- humani kapital, i
- strukturalni kapital.

Koristi od intelektualnog kapitala prikazane su na sl. 22.



Sl. 22. Koristi od upravljanja intelektualnim kapitalom

Humani kapital pretstavljaju zaposleni sa individualnim i kolektivnim znanjima, sposobnostima, iskustvima, mogućnostima, ponašanjem. Nastaje kada se znanje i sposobnosti transformiraju u dijela, koja doprinose stvaranju vrijednosti za kompaniju. Ta vrijednost su:

- profit,
- novi korisnici,
- bolji imidž,
- uspješno organiziranje,
- profitabilan proizvod.

Sastoji se od:

- kompetencije, koje pretstavlja dokazanu sposobnost u primijeni znanja i vještine, a može biti: stručna, gdje se radi o stručnoj sposobnosti uposlenih, socijalna, koja se odnosi na uspiješnost rada sa drugim ljudima, kao što su npr. način ophođenja i komuniciranja, timski rad, uklapanje u kolektiv, komercijalna, koja označava sposobnost uposlenih da svoje akcije usmijeravaju ka stvaranju vrijednosti.
- odnosa koji predstavljaju ekonomsku kategoriju saradnje, kojoj je krajnji cilj stvaranje vrijednosti. Što uposleni uspješnije izgrađuju svrhovite međusobne odnose i odnose sa korisnicima i partnerima, kompanija će uspiješnije poslovati,
- vrijednosti koje nastaju kada se znanje uloži, naprimjer u poslovne procese koji kompaniji donose ekonomske efekte.

Strukturirani kapital se sastoji od: organizacijskog kapitala, potrošačkog kapitala i relacijskog kapitala. Ključna uloga strukturalnog kapitala je u tome što svi materijalni faktori, koji doprinose poslovnom uspjehu kompanije, trebaju da ostanu unutar kompanije i kada za zaposleni odu kući. Strukturalni kapital je sistematizirana i kodificirana sposobnost djelovanja organizacije, a obuhvata: inovativnost, procese, kulturu i vođenje, a sastoji se od:

- organizacijskog kapitala koga čine isključivo kapital poslovnih procesa i kapital procesa obnove i razvoja,
- potrošaki kapital koji obuhvata uglavnom odnose sa korisnicima, i
- relacijski kapital koji obuhvata uglavnom odnose dobavljačima.

3. STRATEGIJA PRIVREDNOG I REGINALNOG RAZVOJA

1. Strateški pristup

Na novonastalom tržištu, baza znanja na nivu kompanije/preduzeća izbija u prvi plan konkurentskih odnosa. Industrijsko društvo prelazi u novo digitalno društvo, u kojem intelektualni kapital, digitalna ekonomija, novi menadžment postaju savremeni upravljački instrumenti, koji su proizašli iz novih trendova, izgrađene vizije i novog pristupa strategiji. Kompanije, koje se fokusiraju na slobodu djelovanja koje omogućava prilagodljivost i inovativnost, osiguravaju dugoročniji konkurentski uspjeh. Veliki broj kompanija u svijetu se oslanja na filozofski bazirano vjerovanje da je znanje moć, ali domaće kompanije se još uvijek oslanjaju na moć koja ide od onih koji ne stvaraju vrijednost. To je pojedince tjeralo da čuvaju znanje u svojim glavama, vođeni pogrešnim mišljenjem da će sebi tako otvoriti put za penjanje na hijrarhijskoj ljestvici moći. Najveća prepreka za uspješnu implementaciju infrastrukture upravljanja znanjem je nemogućnost kompanija da prepoznaju vrijednost kolektivnovnog znanja u koje je transformirano znanje pojedinaca. Kako kompanije postaju veće, postaje sve teže i teže upravljati poslovnim procesima i procesima obnove i razvoja. One ne mogu više izbaciti novu tehnologiju i očekivati da tržište juri za njom i otkriva koristi proizvoda/usluge koji će korisnicima predstavljati zadovoljstvo ili da pronađu na koji način može biti iskorištena nova tehnologija. Tumačenjem podataka dolazi se do informacija, koje prolaskom kroz različite upravljačke procese stvara znanje. Kombinirajući ciljeve kompanije sa solidnom tehnološkom bazom, poslovni procesi mogu biti značajno efikasniji. Globalno znanje koje je rezultat upravljanja znanjem vodi ka svatanju poslovnih operacija. Za implementaciju strukture za upravljanje znanjem mora se stvoriti ili prepoznati: jasno definirane upute koje će omogućiti odgovarajuća podršku i kulturu koja naglašava vrijednost znanja i o vrijednosti infrastrukture upravljanja znanjem i prihvatiti je.

Strateški pristup se zaniva na:

- procesu usmijeravanja,
- analizi okruženja,
- izboru strategije, i
- izboru modela po kojem će implentirati strategija.

Proces usmijeravanja sadrži aktivnost:

- vizija, gdje se treba stići, šta postati,
- misija, šta uraditi da se ostvari vizija,
- ciljevi, koji trebaju biti transformirani iz misije tako da imaju strateški i finansiski izraz,

- politika kojom se harmonizaraju procesi, kvalitetno odlučivanje i braju najbolji od raspoloživih projekata,

Analiza okruženja obuhvata vanjsko (prilike, prijetnje) i unutrašnje (snage slabosti) okruženje. Kod definiranja strategije treba naglasak dati snagama unutrašnjeg okruženja, od kojih zavisi kaka će se izbjeći slabosti unutrašnjeg okruženja i prijetnje vanjskog ogruženja. Od izbora modela implementaciji zavisi efikasnost i efektivnost poslovanja.

Konvergencija u telekomunikacijama ukazuje na to da bi postale strateški prilagodljive, inovativne, otporne i prihvatljive kompanije ne smiju previše mijenjati glavne menadžere/ glavne direktore, već svoj model menadžmenta. Takve kompanije moraju odgovoriti na izazove:

- ubrzanja ritma promjena poslovanja,
- deregulacije,
- mreže vrijednosti,
- digitalizacije,
- interneta,
- smanjenja životnog ciklusa strategija,
- strmoglavo niskih cijena komunikacije i globalizacije.

Deregulacija uklanja ulazne barijere. Kao rezultat imamo jačanje konkurencije, a slabljenje centralizma i monopola i drugih oblika nesavršene konkurencije. Kompanije ne smiju dozvoliti da upadnu u mrežu vrijednosti koja uzrokuje gubljenje kontrole nad vlastitom sudbinom. Digitalizacija omogućuje kompanijama da se prilagode svijetu u kojem informacije i ideje „žele biti slobodne“[17]. Internet vodi ka direktnom i online marketingu. Pomoću interneta korisnici mogu dobiti gotovo savršene informacije koje ne dozvoljavaju da se kupuju prosječni proizvodi i usluge. Sve što se poslovanje više ubrzava strategije se prave za kraći period. Niske cijene komunikacije i globalizacija otvaraju vrata novim konkurentima koji nude veoma niske cijene.

Kompanije/preduzeća u BiH moraju shvatiti da se vrijednost određuje prema tome kako kompanije koriste znanje stečeno u radu sa korisnicima, dobavljačima i konkurencijom da bi stvorile prednost na tržištu za sebe i iskoristile tu prednost da ponude superioran proizvod/ usluge svojim korisnicima. One bi trebale da preferiraju rad individue u specijaliziranom timu u odnosu na individualni rad te osobe. Ti timovi bi mogli uključivati članove iz različitih dijelova unutar kompanije, iz drugih kompanija, a čak i same korisnike. Konkurencija ne bi trebala da bude između pojedinih kompanija nego između njenih organizacijskih dijelova. To postaje stvar opstanka za poslove koji zahtijevaju pravilan odnos prema korisnicima, dobavljačima, distributerima i konkurentima.

17 Hamel Gary/prev.Bilić Marija, Budućnost menadžmenta, Zagreb, 2007/2009. str.10

2. Privredni sistem, ekonomija i menadžment

2.1. Privredni sistem.

U najširem smislu, privredni sistem je organizacijski sistem. Suštinske promjene privrednog sistema utječu na osnove mijenjajući na primjer sadržaj i oblik vlasništva, sistem motivacije privrednih subjekata, njihove osnovne karakteristike, mjesto i ulogu države u sistemu privređivanja i sl., čime se u suštini mijenja i sam karakter i način funkcioniranja privrednog sistema. Te promijene se najčešće odvijaju pod snažnim utjecajem političkog sistema, što nije dobro. Ako privredni sistem želi da bude obuhvaćen u okviru jedne naučne discipline, onda bi takva disciplina trebalo da sadrži dvije bitne komponente:

1. komponentu organizacije upravljanja privredom, i
2. komponentu sredstava upravljanja privredom.

U okviru prve komponente, čiji je nosilac država i pored nje razna društvena tijela, na primjer, privredne komore, javlja se regulativno upravljanje i ono se sastoji u upravljanju privredom kao cjelinom, u usmijeravanju njenog razvoja rješavanju odnosa između pojedinih privrednih oblasti, privrednih organizacija i političko teritorijalnih jedinica. Fundamentalne premise privrednog sistema čine:

- oblik i sadržaj vlasništva,
- robno biće privrede,
- integrirana tržišta,
- planiranje i upravljanje u kompanijama,
- dobit, čvrsti principi pravne države,
- ograničeno strukturno prilagođavanje uloge države u upravljanju privrednim sistemom.

Razvoj privrede utječe na stalni razvoj sistema potreba. Dinamičnost sistema potreba čine odgovore na osnovne privredne probleme sve kompleksnijim. Oni se moraju rješavati u dinamici, jer se mogu razriješiti jedino u uslovima stalnog razvoja društva i privrede. Privreda je samo dio, podsistem društva, i to najznačajniji. Na značaj privrede za razvoj društva ukazuju i složenost strukture privrede, velika brzina različitih vrsta promjena u privredi kao i veoma složen skup aktivnosti koje se ograničenim sredstvima i na ograničenom nivou odvijaju u privrednom sistemu. Za privredu se može reći da predstavlja ukupnost svih privrednih resursa, privrednih subjekata i institucija jedne zemlje čiji skup interakcija ima karakter privrednih aktivnosti čiji je cilj ostvarenje korisnog rezultata.

Na značaj privrede za razvoj društva ukazuju i složenost strukture privrede, velika brzina različitih vrsta promjena kao i veoma složen skup aktivnosti koje se ograničenim

sredstvima i na ograničenom nivou odvijaju u privrednom sistemu. Za privredu se može reći da predstavlja sumu svih privrednih resursa, privrednih subjekata (preduzeća/kompanija) i institucija jedne zemlje čiji skup interakcija ima karakter privrednih aktivnosti čiji je cilj ostvarenje ekonomskih efekata. Privreda je definirana kao podsistem društvenog sistema. Za obadva sistema se može reći da su:

- relativno otvoreni,
- dinamički,
- vrlo složeni,
- hijerarhijski uređeni, i
- služe svrsi društvenog blagostanja.

Privredni i društveni sistemi su relativno otvoreni. Između prirode i sistema potreba nalazi se privreda, koja predstavlja presjek ovih sistema i zadužena je za održanje ljudskih bića. Privreda, kao i društvo, pripada grupi dinamičkih sistema. Protivi se neredu, raspadanju i propadanju. Ona teži održavanju, rastu i razvoju. Obuhvata kompletnu privrednu strukturu, faktore razvoja i privredni sistem svake pojedinačne zemlje. Moderni svjetski privredni razvoj odvija se u eri globalizacije tj. otvorenog tržišta, privatne svojine, te makro i mikro ekonomske stabilizacije, koja uključuje značajnu ulogu države u privrednom životu. Zemlje sa većom stopom rasta smatraju se uspješne, ali je važan pokazatelj i sa kojim resursima se taj rast postiže i u kakvom ekološkom okruženju. Privredni razvoj rezultat je djelovanja mnogobrojnih faktora, prije svega raspoloživosti faktora proizvodnje i uspješnosti njihovog korištenja. Razvoj se uvijek zasniva na akumulaciji kapitala, od čega zavise i tehnološka otkrića i primjena tehnologije. Tehnološki razvoj direktno utječe na ljudski faktor i njegovo obrazovanje, koji je danas najznačajniji faktor privrednog rasta i razvoja, a obrazovanje utječe na tehnološki progres. Pri tome bi trebalo imati u vidu da nisu važne samo realne stope rasta, nego i kvalitet života, odnosno zdravstveno stanje zemlje, slobodno vrijeme, sa koliko resursa i uz koje troškove se rast postiže.

Privredni sistem, kao podsistem društvenog sistema, stvara institucionalne pretpostavke za privredni ambijent u kome se optimalno izražavaju, koriste i razvijaju temeljne vrijednosti društvenog sistema. Privreni sistem nije samo skup društvenih odnosa koji nastaju u procesu proizvodnje, razmjene i raspodjele materijalnih dobara, već i kao institucionalni okvir za odvijanje ekonomskih procesa, a potom i kao društvena organizacija privrede koja ima svoju strukturu sa institucijama, mehanizmima i sredstvima za njeno funkcioniranje i ostvarivanje privrednih ciljeva. Stoga se pod privrednim sistemom podrazumijeva cjelokupnost ekonomskih odnosa sa osnovnim mehanizmom, institucijama, organizacionim oblicima, instrumentima i mjerama kojima se regulira privredni život određene zemlje u određenom

vremenskom periodu. Privredni sistem čine mehanizmi, instrumenti i sredstava putem kojih privreda ispunjava sistem ciljeva. Privreda je osnovna društvena djelatnost koja obuhvata sve vrste djelatnosti i usluge koje omogućuju ispunjavanje ljudskih potreba. S njom su obuhvaćene sve privredne organizacije (preduzeća/kompanije) i ljudski postupci čiji je cilj efikasno korištenje resursa u cilju sigurnijeg života građana. Da bi privreda krenula pravim putem, potreba su znanja o načinu njenog funkcioniranja. Cilj svake zemlje je da unaprijedi privredu, da je prilagodi globalnim kretanjima i usmijeri u željenom pravcu. S znanjem privredne strukture i njenih osnovnih karakteristika se stječe razumijevanje osnovnih principa funkcioniranja privrede. Uspješno funkcioniranje privrede podrazumijeva efikasno korištenje resursa s ciljem ostvarivanja ekonomskih efekata. Stanje privrede prvenstveno određuju objektivni materijalni i prirodni uslovi koji se razvijaju i modificiraju kroz vrijeme u zavisnosti od unutrašnjih društvenih i ekonomskih zbivanja i tržišnih prilika iz vanjskog okružja. Privredna struktura je materijalna struktura koju nadopunjuju razne mjere tržišne intervencije, odnosno privredne politike koja ima tržišne posljedice u disparitetima kupovne moći novca u odnosu na troškove, cijene i službeni ili tržišni valutni kurs.

Uloga države u modernoj privredi je da osigura efikasnost, ispravi nepravednu raspodjelu dohotka i potiče ekonomski rast i stabilnost. Država treba da nađe odgovor kada je tržište neefikasno:

- putem zakonske regulative ili da proizvedi javna dobra,
- da izmijeni strukturu dohotka tako što će koristeći poreze prikupiti sredstva za stvaranje mreže socijalne sigurnosti, i
- da pomoću fiskalne politike, odnosno oporezivanjem i općom potrošnjom i monetarnom politikom, odnosno kamatama i uslovima kreditiranja, utječe na privredni razvoj.

U tržišnoj privredi egzistiraju proizvodne i uslužna preduzeća/kompanije. Proizvodne privredne djelatnosti su one djelatnosti kojima se proizvode materijalna dobra, a uslužne privredne djelatnosti se odnose na pružanje usluga. Dinamika privrednih sistema je ograničena, što znači da privreda ne može trenutno da mijenja svoje stanje. Ipak se može reći da se stanje privrede karakterizira relativno čestim promjenama. Promjene u privredi se odvijaju pod utjecajem novih znanja i informacija koje se transformiraju u znanje. Dinamičnost privrede u procesu privrednog razvoja može se prepoznati u čestim izmjenama elemenata sistema. Sve privredne promjene se događaju kao rezultat privrednih kretanja, ali i vođenja ekonomske i razvojne politike. Privreda i društvo su sistemi koji su veoma složeni. Za privredu se kaže da predstavlja veliki kompleksan sistem. Ona se smatra velikim sistemom jer se u okviru privrede odvija veliki broj društvenih, tehničkih, ekonomskih procesa.

Stoga su razvijenije privrede uvijek složenije od manje razvijenih. Privredni sistemi, kao i društveni sistemi, se svrstavaju u klasu sistema sa hijerarhijsko organizacijom, koju treba mjenjati. Subjekti privrednog sistema su sve organizacije, svi nosioci odluka, bez obzira na nivo odlučivanja, koji učestvuju u procesu društvene reprodukcije. Pošto je privredni sistem organizacijski sistem, njegov temeljni subjekt je čovjek organiziran u različite asocijacije, koje imaju karakter bilo radne, bilo životne zajednice. Subjekti privrednog sistema su: domaćinstva i proizvodne/uslužne organizacije. Osnovni zadatak privrednog sistema je da svojim mehanizmima i institucijama formira privredni ambijent koji omogućuje uspješan privredni razvoj zemlje.

Da bi odgovorio svojoj funkciji mehanizmi i brojne institucije privrednog sistema, njegovi podsistemi moraju biti ukomponirani u harmoničnu cjelinu koja će odgovoriti potrebama strategije privrednog razvoja određene zemlje. Zato su obilježja privrednog sistema stabilnost i dugoročnost. Ostvarivanje ciljeva privrednog sistema kroz uspješno funkcioniranje njegovih mehanizama i institucija osiguravaju se mjerama, akcijama i normativnom regulativom ekonomske politike. Zato svaki tip privrednog sistema svoje funkcioniranje temelji na odgovarajućem konceptu ekonomske politike, u kome subjekti ekonomske politike kroz različite akcije i uz primjenu različitih mjera i instrumenata vrše operacionalizaciju privrednog sistema.

Na privredne aktivnosti jedne zemlje utječe mnogo faktora sa različitom snagom i različitim vremenskim trajanjem. Prema dosadašnjim istraživanjima, snaga slijedećih nekoliko faktora rasta su:

- obim akumulacije,
- struktura novih ulaganja,
- tempo privrednog napretka,
- veličina ponude radne snage i njen nivo kvalifikacija,
- metodi upravljanja razvojem, kao i
- karakter političkog sistema.

U dostignuti nivo privrednih aktivnosti ubraja se i:

- dostignuto stanje raspodjele dohotka,
- postojeći nivo cijena,
- akumulacija zaliha,
- broj nezaposlenih,
- visina deviznih rezervi zemlje,
- količina uvezenih proizvoda.

Na osnovu ovih elemenata privredni subjekti donose nove odluke i vrše izbor najboljih rješenja za povlačenje novih poteza u novim privrednim aktivnostima.

Tržišna privreda većinu ekonomskih pitanja rješava putem slobodnog tržišta. Pjedinci i preduzeća/kompanije donose odluke, vođeni svojim ličnim interesom, prilagođavajući se uslovima tržišta, zakonskoj regulativi, sistemu cijena, profitu i riziku, inicijativi i nagradama. Poslovni subjekti iz svog interesa najčešće proizvode one proizvode koji donose najveće profite, tehnikama proizvodnje koje najmanje koštaju. Nivo potrošnje se određuje, preko interesa i potreba pojedinaca, ko i kako se troše plate i lična primanja i dohotci od vlasništva. Ovim sistemom, svaki pojedinac se rukovodi svojim ličnim interesom, tako se dobija veoma efikasan, učinkovit i razrađen sistem tržišta koji regulira sva tri ekonomska pitanja: šta, kako i za koga proizvoditi? Iako su većina današnjih privreda uglavnom tržišne, ne postoji nigdje na svijetu, privreda koja je potpuno tržišna, u kojoj nema nimalo utjecaja države. Glavni preduslov za funkcioniranje slobodne tržišne privrede je poslovanje koje pretpostavlja privatno vlasništvo. U tržišnoj privredi država ima pored načela nevidljive ruke/laissez fairea obavezu, da utvrdi opća pravila igre privrednih aktivnosti te da osigura provođenje zakona. Ta pravila štite i promoviraju slobodnu tržišnu konkurenciju i sprečavaju nepotrebna miješanja u tržište od strane države. Prelaskom na tržišnu privredu neophodna je deregulacija, privatizacija, liberalizacija cijena, vanjske trgovine, konvertibilnost valute. A to znači da treba osigurati uravnotežen državni proračun i smanjiti sve oblike neregularnosti tržišta.

Mjerilo snage privrede jedne zemlje ogleda se u kvalitetnom modelu menadžmentu/rukovođenja koji upravlja preduzećima/kompanijama, u kojima rade zaposleni koji posjeduju kompetencije (stručne, socijalne, komercijalne), energiju vođenja (autoritet, moć i utjecaj) baziranu na sposobnostima, a ne na pravu/zakonu, kao i sposobnosti uređivanja odnosa sa nosiocima materijalnih interesa/stakeholderima kojima se stvaraju ekonomski efekti.

Kada je u pitanju privredni razvoj Bosna i Hercegovina je u teškom položaju. Njen tehnološki progres i produktivnost su na niskom nivou, a akumulacija i investicije su niske i nedovoljne. Raspoloživi resursi se neefikasno koriste, a posebno ljudski. Nezaposlenost stalno raste i povećava se siromaštvo. Životni standard je na izuzetno niskom nivou. BiH privredu uništavaju centralizam, monopol, deficit, pravna nejednakost, nedomaćinsko poslovanje i korupcija. Privreda u našoj zemlji je centralizirana i razjedinjena. U većini preduzeća nerazvijeno je rukovođenje, marketing se nedovoljno koristi, u planiranju se ne koristi strategija, organizicijki oblik kompanija nije baziran na profitnom potencijalu, upravljanje ljudskim resursima nema tržišni karakter. Vođenje nije u funkciji stvaranja vođa koji služe zaposlenim. Ukupna ekonomska privredna aktivnost svake zemlje se sastoji iz

proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. Proizvodnju ostvaruju proizvodne preduzeća/ kompanije, dok u fazi razmijene mogu da učestvuju i trgovinske i druge preduzeća, s tim da istovremeno učestvuju i u raspodjeli i potrošnji. U sferi proizvodnje, pored proizvodnih kompanija, na posredan način učestvuju i drugi subjekti: banke, berzanski posrednici, investicijski i drugi fondovi, osiguravajuća društva i druge finansijske institucije.

Zagovornici tržišne privrede djeluju protiv svega što onemogućava slobodno formiranje cijena. Uloga države u modernoj privredi je da osigura efikasnost, ispravi nepravednu raspodjelu dohotka i potiče ekonomski rast i stabilnost. Država treba da nađe odgovor na neefikasnost tržišta:

- putem zakonske regulative ili da proizvede javna dobra,
- da izmijeni strukturu dohotka tako što će koristeći poreze prikupiti sredstva za stvaranje mreže socijalne sigurnosti,
- da pomoću fiskalne politike, odnosno oporezivanjem i općom potrošnjom i monetarnom politikom, odnosno kamatama i uslovima kreditiranja, utječe na ekonomski rast, produktivnost, inflaciju i zaposlenost.

Glavne osobne slobodnog tržišta su:

- sloboda ugovora,
- sloboda poduzetništva,
- slobodan izbor korisnika,
- sloboda privatnog vlasništva,
- slobodno formiranje cijena proizvoda koje određuje ponuda i potražnja,
- slobodan pristup tržištu za korisnike i proizvođače koji omogućava učinkovitu raspodjelu resursa,
- slobodna konkurencija, koja pomaže kompanijama u poboljšanju cijena i kvaliteta.

Tržište služi kao mehanizam pomoću koga se sreću prodavaoci i kupci da bi trgovali i odredili cijene i količine proizvoda/roba. Iako su tržišta daleko od savršenstva, pokazala su se jako efikasnim u rješavanju ekonomskih problema. Tržišni mehanizam djeluje da bi odredio što i kako? Nesavršena konkurencija, poput monopola, rezultira visokim cijenama ili niskim nivoom proizvodnje. Uloga države je da regulira ili postavlja pravna ograničenja ponašanja domaćih kompanija. Ekstremi nastaju kada dionice nametnu troškove ili donesu korist drugima izvan tržišta, bez ikakvog plaćanja. Vlade mogu da se uključe i da zakonski reguliraju te indirektne efekte. Kada tržišta ne vrše nužno pravednu raspodjelu dohotka, država se odlučuje na izmjenu strukture dohotka.

Struktura dohotka se određuju platom, rentama, kamatama i dividendama. Privredni rast, kao najznačajniji pokazatelj ekonomskog uspjeha jedne zemlje, predstavlja povećanje proizvodnje na nivou nacionalne privrede, što je uslov zadovoljenja stalno rastućih ljudskih potreba. U tržišnoj privredi od proizvodnje se traži da bude stabilna, zaposlenost visoka. To podrazumijeva visoku proizvodnju, stabilne cijene i ravnotežnu međunarodnu razmijenu. Makroekonomski instrumenti, koji su promjenljivi, kontrolira država i pomoću njih djeluje u cilju stabilnog rasta proizvodnje, održavanja stabilnih cijena, dobre zaposlenosti i uravnoteženog vanjsko trgovinskog bilansa. U te instrumente spadaju:

- fiskalna politika,
- monetarna politika,
- politika dohotka, i
- međunarodna politika.

Savremeni pristup tržišnoj privredi podrazumijeva slobodno tržište. Slobodna tržišna privreda obuhvata područja proizvoda, usluga, rada, zemljišta i kapitala, slobodnu vanjsku trgovinu i neovisne berze i trgovinu. U tržišnoj privredi izbor korisnika je odlučujući. U osnovi postoje tri tipa savremenih tržišnih privreda:

1. tržišna socijalna privreda,
2. tržišna potrošačka privreda,
3. tržišna privreda administrativno usmijerena.

Socijalni tip tržišne privrede je izgrađen na elementima slobodne tržišne privrede, ali je dopunjeno politikom konkurencije i mjerama regulacije u određenim slučajevima. Država bi prema tom modelu trebala intervenirati, naprimjer protiv stvaranja monopola. Socijalni model tržišne privrede karakterističan je za Njemačku. Ovaj model karakterizira jaka socijalna infrastruktura u kojoj dominira tržišni mehanizam i konkurencija, privatna svojina, državna odgovornost za važne socijalne funkcije:

- zdravstvena zaštita,
- dio obrazovanja,
- pravo na korektno stambeno rešenje,
- zaposlenost,
- programi protiv nezaposlenosti itd.

U socijalnoj privredi, ne rijetko država se angažuje na izgradnji i modernizaciji infrastrukturnih objekata, kao i na zaštiti okoline. Pa ipak, model zadržava osnovne odlike tržišnog i konkurentskog okruženja, a socijalne funkcije ne utječu na te elemente. U ovom modelu monetarna i fiskalna politika su uravnotežene. Liberalni tretman spoljno ekonomskih

odnosa podržava konkurenciju. Osnova ovog modela je privatna svojina, a visok nivo socijalne funkcije države postiže se na visokom nivou razvoja.

Potrošački tip tržišne privrede karakterizira privreda SAD. U ovom modelu je minimalna uloga države. Regulacija se odnosi samo korisnike i njihovu zaštitu. Naglašava se uloga korisnika/potrošača, a ne proizvođača. Osnovni razvojni mehanizam ovog modela karakterizira:

- tržišno prilagođavanje,
- poduzetništvo kao društvena vrijednost,
- prioritet potrošnje nad štednjom.

Posljedice ovog modela su: nesaglasnost dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, nerazvijenost socijalne infrastrikture, budžetski deficit. Rješenje ovog modela je: visoka mobilnost faktora i razvijenost faktorskih tržišta (kapitala i rada).

Administrativno usmjereni tip tržišne privrede karakterističan je za Japan u kome je jaka uloga države, zaštita korisnika, u kojoj se trajno podiže efikasnost i konkurentnost. Karakteristike administrativnog tipa su:

- državna zaštita je van klasičnog protekcionističkog modela,
- jaka domaća konkurencija,
- pritisak na brzo postizanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu,
- povezivanje modela sa tradicijom, potiče se štednja s ciljem povećanja kreditnog potencijala.

Zajedničke karakteristike sva tri tipa su:

- vladavina zakona (snažna finansijska disciplina),
- dominantna privatna svojina,
- oštra konkurencija,
- otvaranje, privlačenje stranih investicija,
- monetarna i fiskalna politika,
- podsticaj štednji, konvertibilnost i međunarodne veze,
- poticaj domaćoj štednji,
- sistem finansijskog posredovanja: banke, fondovi, tržište, efikasan poreski sistem, infrastruktura i okruženje,
- zdravo prirodno okruženje,
- mogućnost profesionalnog ostvarenja.

2.2. Ekonomija

Ekonomija proučava mnoge oblasti i probleme, razvijajući teorije ljudskog ponašanja u donošenju ključnih odluka u korištenju ograničenih resursa radi proizvodnje i raspodjele vrijednih materijalnih dobara i usluga među ljudima. Ona je nauka koja proučava ljudsko ponašanje kao odnos između ciljeva i oskudnih sredstava koja su podobna za alternativne upotrebe. Spada u grupu dinamičnih naučnih disciplina koja, s jedne strane, pruža naučna objašnjenja mehanizma funkcioniranja privrede, a s druge strane, pruža preporuke kreatorima ekonomske politike o načinu upravljanja privredom. Osim toga kao nauka ekonomija se bavi razotkrivanjem, analizom i produbljivanjem saznanja o ekonomskim zakonitostima i pojavama u proizvodnji, sa stanovišta analize odnosa proizvodnje, odnosno racionalnosti upotrebe ograničenih resursa i neograničenih ljudskih potreba. Ima ključni utjecaj na razvoj privrede i društva. Za nju se može reći da je nauka o racionalnom ekonomskom izboru. Pomaže u određivanju politike kojom se može poboljšati učinak u svim granama privrede. To je disciplina koja, s jedne strane, pruža naučna objašnjenja mehanizma funkcioniranja privrede, a s druge strane, pruža preporuke kreatorima ekonomske politike o načinu upravljanja privredom.

U procesu izučavanja moderne ekonomije neophodno je utvrditi opće ekonomske zavisnosti, svojstva, načine i faktore društvene proizvodnje. Ključni ekonomski problem društva je, kako izbjeći nesklad između stvarnih, neograničenih potreba ljudi za proizvodima uslugama i ograničenih izvora, resursa. Suština ekonomije je da prizna stvarnost oskudnosti i potom pronađe kako urediti društvo na način koji dovodi do najefikasnije upotrebe sredstava. Ova spoznaja i njeno prihvatanje je značajno za donošenje odluka pojedinca i zajednice. Ekonomija treba da pronađe najbolji način za efikasnu raspodjelu resursa i zdrav privredni razvoj. U ekonomiji treba prepoznati neophodnu subjektivnost u promatranjima i teorijama. Ona pomaže u određivanju politike kojom se može poboljšati učinak u svim granama privrede. Dalje, proučava kako društva koriste oskudne resurse da bi proizvela vrijedne robe i raspodijelila ih među ljudima. Osnovni cilj ekonomskih institucija je da unesu red i pravnu sigurnost u privredni život zemlje, uz srazmjerno manji iznos troškova poslovanja, posebno rizika na određenom području. Time se omogućuje postizanje većih privrednih efekata.

Ekonomski razvoj ne može biti sveobuhvatan i održiv bez kvalitetnog upravljanja znanjem koje određuje pravila intervencije i reguliranja tržišnih uslova. Kada se govori o slobodi tržišta i o liberalizaciji, u pravilu se podrazumijeva da je stanje na tržištu određeno zakonskim i običajnim mjerama tržišne politike. Ideje održivosti posebno se njeguju u Evropskoj uniji i na nacionalnim nivoima u zemljama članica. Uz tržišnu privredu vezuje

se tržišna ekonomija koja se temelji na sistemu slobodnog poduzetništva i slobodne konkurencije, a djeluje putem tržišnih mehanizama, u kojim ponuda i potražnja određuje cijene na tržištu. Tržišnu ekonomiju karakterizuju: privatno vlasništvo, profit, sloboda izbora i konkurencija. Glavni problem današnje tržišne ekonomije nije previše tržišta nego premalo tržišta. Danas je u svijetu prihvaćena tržišna ekonomija kao najproduktivnija jer donosi najveće profite proizvođačima i najveće potrošačke pogodnosti društvu, ali ona ima i velike mane, jer izostaju ljudskost i etičnost. Da bi se ekonomija modernizirana potrebne su ekonomske inovacije koje će standardnu ekonomiju uvesti u novu ekonomiju s naglaskom na digitalnu/internet ekonomiju. Ali pri toga treba razbiti predrasude i uvjerenja hijerarhijske ekonomije.

Nova ekonomija je značajan faktor za razvoj društva. Ona je na svom evolucijskom putu, u sve većoj mjeri, uključivala osobine ekonomije znanja, na kojoj se temelji proizvodnja, distribucija i korištenje znanja, koje se pojavljuje u obliku intelektualnog kapitala. Ekonomisti 21.vijeka počinju naglašavati značaj investicija u intelektualni kapital, koji postaje ključni izazov 21.vijeka. Intelektualni kapital, u skladu sa ekonomskim kontekstom, u novom mileniju je nastao kada je došlo do niza promjena u svim oblastima društva i privrede, a one su bile uzrok promjena u strukturi upravljanja i organiziranja preduzeća/kompanija. Nova ekonomija ima za cilj stvaranje profita, što zahtjeva efektnije poslovno planiranje i fleksibilnije strukture upravljanja, u kome se organizacija prilagođava vanjskom okruženju, sa ciljem integracija koje će obezbjetiti efikasniju razmenu ponude i tražnje visokotehnoloških proizvoda/usluga, što podrazumjeva vrlo dinamično tržište. Nova ekonomija traži sisteme koji su dovoljno prilagodljivi da mogu pratiti promijene u poslovanju i istovremeno ponuditi novu dodatnu vrijednost. Umrežavanjem poslovnih rješenja zasnovanih na informacionim tehnologijama/IT, dobiju se nove poslovne kreacije i novi impuls u poslovanju. Zbog toga, investicija u ljudske resurse predstavlja daleko najprofitabilnija ulaganja. U novoj ekonomiji znanje o korisniku/kupcu/potrošaču je osnovni i najvažniji resurs kojim raspolažu preduzeća. Nije dovoljno imati tehnologije, već se moraju proizvesti robe (proizvodi) i pružati usluge koje će prihvatiti tržište. Stoga, da bi razumjeli potrebe i zahtjeve korisnika, preduzeća su prinuđena da pažljivo prate korisničke aktivnosti i da ih pretvaraju u znanje o razumijevanju korisnika. Globalno znanje, koje je rezultat upravljanja znanjem vodi ka boljem shvatanju poslovnih procesa, koji kada se kombiniraju sa ciljevima uz solidnu tehnološku bazu, mogu biti značajno efikasniji.

Nova ekonomija zahvaljujući internetu u razvijenijim zemljama proizvodi veliki prihod i zapošljava milione radnika. Internet radnici su znatno produktivniji od onih čiji posao nije vezan za internet. Isto tako, prosječan godišnji prihod po inernet radniku je znatno veći od ne internet radnika, a rast prihoda ide do nezamislivih granica. E-trgovina je dio mnogo većeg

fenomena nazvanog e-poslovanje koje podrazumijeva prebacivanje osnovne djelatnosti poslovanja na Web, najznačajniju uslugu interneta. Web-om se povećava efikasnost, brzina i širina tržišta. Prelazak na e-poslovanje rezultira velikom uštedom mrežnih troškova za mnoga preduzeća. Digitalna ekonomija je dio nove ekonomije i to njen najznačajniji dio, koja ima za cilj stvaranje profita, fleksibilnije upravljanje i organiziranje, vrlo dinamično tržište, što za sobom povlači uključivanje novih znanja i novih tehnologija u oblasti organizacije proizvodnje i prometa roba i usluga, uvažavajući različite forme i tipove tržišta roba, novca i kapitala. Pri tome svako preduzeće stvara za sebe što bolju poziciju na tržištu.

U tržišnim uslovima nosioci ekonomske politike pokušavaju privredu učiniti međunarodno konkurentnom kako bi se mogao ostvariti održivi privredni rast, društveni razvoj i porast životnog standarda stanovništva. Usprkos mnogim različitim viđenjima i tumačenjima, produktivnost se smatra najboljim pokazateljem konkurentnosti na nacionalnom nivou. Najkonkurentnije privrede imaju i najkvalitetniju radnu snagu. Krajem 20.vijeka najkonkurentnije i najnaprednije privrede postala su društva utemeljena na znanju, te je znanje najvažnija odrednica stvaranja bogatstva. Tako je u ostvarivanju privredne konkurentnosti najvažnije pitanje konkurentnosti radne snage. Ona zahtijeva visoko produktivnu radnu snagu, cijenu rada koja odgovara produktivnosti, visoku stopu radne aktivnosti, obrazovanost i stručnost zaposlenih u skladu s potrebama s tržišta, odgovarajuće uspješno upravljanje raspoloživim radnim potencijalima i mnoge druge faktore.

Ekonomijom se vrši operacionaliziranje privrednog sistema. U tom smislu privredni sistem predstavlja institucionalni okvir za preduzimanje mjera i instrumenata ekonomske politike, čiji je osnovni zadatak da omogući njegovo efikasno funkcioniranje i osigura verifikaciju njegovih fundamentalnih premisa u praksi. Ekonomija je nauka racionalnog ekonomskog izbora. Spada u grupu dinamičnih naučnih disciplina, a osim toga kao nauka bavi se razotkrivanjem, analizom i produljivanjem saznanja o ekonomskim zakonitostima i pojavama u proizvodnji, sa stanovišta racionalnosti upotrebe ograničenih resursa i neograničenih ljudskih potreba. Ekonomska teorija se treba zasnivati na inovacijama koje će neprekidno, neposredno sveobuhvatno promjenama dovesti standardnu ekonomiju do ekonomije znanja. U procesu izučavanja moderne ekonomije neophodno je utvrditi opće ekonomske zavisnosti, svojstva, načine i faktore društvene proizvodnje. Ključni ekonomski problem društva je, kako izbjeći nesklad između stvarnih, neograničenih potreba ljudi za proizvodima uslugama i ograničenih izvora, resursa (rad, mašine i sirovine). Suština ekonomije je da prizna stvarnost oskudnosti i potom pronađe kako urediti privredu na način koji dovodi do najefikasnije upotrebe sredstava. Proučava se putem mikroekonomije i makroekonomije.

Od Kejnsa ekonomija se grana u dvije velike cjeline: mikroekonomiju i makroekonomiju. Ekonomisti koji se bave mikroekonomijom teže ponuditi detaljan tretman jednog stanovišta ekonomskog ponašanja, ali ignoriraju međusobni odnos sa ostatkom privrede. Ovdje mikroekonomija i makroekonomija nastavljaju različite putove ekonomske analize. Pri svemu tome treba istaći da ne postoji nikakav konflikt niti protivriječnost između ove dvije oblasti ekonomije. Radi se o sagledavanju istih problema, ali o različitom rješavanju određenih problema.

Mikroekonomija izučava pojedinačne ekonomske pojave, veličine i odnose vezane za pojedince i preduzeća. Ona proučava preduzeća sa stanovišta troškova proizvodnje, formiranja i raspodjele akumulacije i dobiti, formiranja cijena, proizvodnje i distribucije roba i usluga, pojedinačna tržišta, individualnu štednju i akumulaciju, životni standard i ličnu potrošnju itd. Proizvodnja je osnovna poluga ekonomije. Proces proizvodnja, raspodjela, razmjena i potrošnja je ključni proces ekonomije. Proizvodnja je egzistencijalni temelj svakog društva. Na proizvodnji se bazira čitava ljudska historija. A to znači, da bi prekid proizvodnje doveo u pitanje opstanak čovječanstva.

Makroekonomija, koja predstavlja izučavanje ekonomskog sistema kao cjeline, obuhvata tehnike analize promjena u ukupnoj proizvodnji, ukupnoj zaposlenosti, indeksu cijena na malo, stopi nezaposlenosti, uvozu i izvozu i sličnom. Ona proučava funkcioniranje i upravljanje ekonomijom u cjelini i naglašava međusobni odnos u privredi kao cjelini. Temeljna makroekonomska pitanja su: zašto dolazi do pada zaposlenosti i proizvodnje i kako se može smanjiti nezaposlenost, koji su izvori inflacije cijena i kako moguće inflaciju držati pod kontrolom, kako se može povećati stopa privrednog rasta? Makroekonomija ima četiri makroekonomska cilja: privredni rast, stabilnost cijena, puna zaposlenost, pozitivan vanjsko trgovinski bilans. Opći ciljevi makroekonomske politike su: visoko i rastući nivo zaposlenosti, visoka zaposlenost, odnosno, niska nezaposlenost, cjenovna stabilnost s cijenama i najamninama koje određuju ponuda i potražnja na slobodnim tržištima. Sredstva makroekonomske politike su: fiskalna, monetarna i politika dohodka. Fiskalna se politika sastoji od porezne politike i politike javnih razhoda. Monetarna politika sastoji se od kontrole novčane ponude od strane centralne banke, ovisno o fazi privrednog ciklusa. U inflacijskim uslovima primjenjuje se politika ograničenja novčane ponude, dok se u razdoblju recesije, depresije vodi politika povećanja agregatne ponude novca. Politika dohodaka se sastoji od kontrole najamnina i cijena u širokom rasponu od neobavezujućih smjernica i preporuka do potpune regulacije. Ovaj je instrument manje rigidan i jeftiniji od prethodna dva.

Ostvarivanje ciljeva privrednog sistema kroz uspješno funkcioniranje njegovih mehanizama i institucija osiguravaju se mjerama, akcijama i normativnom regulativom

ekonomske politike. Zato svaki tip privrednog sistema svoje funkcioniranje temelji na odgovarajućem konceptu ekonomske politike, u kome subjekti ekonomske politike kroz različite akcije i uz primjenu različitih mjera i instrumenata vrše operacionalizaciju privrednog sistema. Spada u grupu dinamičnih naučnih disciplina. Osim toga ekonomija se bavi razotkrivanjem, analizom i produbljivanjem saznanja o ekonomskim zakonitostima i pojavama u proizvodnji, sa stanovišta racionalnosti. Ekonomska teorija traži naučno tehničke inovacije koje će neprekidno, neposredno i sveobuhvatno prožimati modernu ekonomiju tehnoloških promjena.

Ključni ekonomski problem društva je, kako izbjeći nesklad između stvarnih, neograničenih potreba ljudi za proizvodima uslugama i ograničenih izvora, resursa. Suština ekonomije je da prizna stvarnost oskudnosti i potom pronađe kako urediti društvo na način koji dovodi do najefikasnije upotrebe sredstava. Ekonomija treba da pronađe najbolji način za efikasnu raspodjelu resursa i zdrav privredni razvoj. Država bi trebala samo da određuje pravila, da bude garant pravednog društvenog poretka putem javnih radova, smanjenja poreza, jačanja investicija.

2.3. Menadžment

Menadžment je uveden sa svrhom uvođenja reda u privredu. Razvio je zapadnu civilizaciju. Novi pristupi menadžmentu se zasnivaju na novom načinu upravljanja znanjem, što omogućuje kompanijama/preduzećima postanu konkurentnija zahvaljući povećanju sposobnosti za stvaranje vrijednosti. Menadžment prošlog vijeka je dozvolio da niže menadžere biraju/imenuju viši menadžeri, a novi pristup menadžmentu podrazumijeva strateško upravljanje ljudskim resursima i shvatanja vođenja kao funkcije služenja, što podrazumijeva da vođu/menadžere/rukovodioce ne biraju oni zaposleni koji ne stvaraju, već oni koji stvaraju vrijednost. U novom pristupu menadžmentu mijenja se način usklađivanja napora kreativnih ljudi bez hijerarhije, drže troškovi pod kontrolom, kako bi se poticala, a ne gušila ljudska inventivnost.

Kompanije novog doba shvataju da tržišnu vrijednost ne čini samo finansijski, već i intelektualni kapital, kao pojavni oblik upravljanja znanjem koji se bavi pitanjima:

- stvaranja vrijednosti,
- konkurentskim sposobnostima,
- korisnicima/kupcima,
- interesantnim segmentima tržišta,
- iznalaženja novih mogućnosti i smanjenja slabosti,
- upravljanje strateškim promjenama.

Novi pristup menadžmentu zahtijeva da se domaće kompanije oslobode od hijerararhije, birokratije, centralizma i monopola, a prihvate nova načela koja su vidno drugačija od onih koji su mučili menadžment prošlog vijeka. S menadžmentom se daju smjernice kako se putem strategije, kao ključne aktivnosti procesa strateškog planiranja, i organizacije, kao ključne aktivnosti strateškog upravljanja, mogu uspostaviti odgovornosti na osnovu kompetencija, ovlasti/autoriteta na osnovu izvora energije vođenja, i kako se mogu urediti odnosi među zaposlenim unutar i sa korisnicima van kompanije kako bi se stvorila veća dodatna vrijednost. I pored vidnih dokaza da se sa menadžmentom ostvaruje uspješno poslovanje, veći broj domaćih kompanija nisu shvatile da moraju mjenjati zastarjelu tehnologiju menadžmenta/rukovođenja koja nije mogla pratiti zahtjeve novog doba, što okuzuje da moraju shvatiti da trebaju mijenjati svoj način poslovanja. Novi menadžment je okrenut ka budućnosti, uzima kao osnovne ciljeve, povećanje ne samo operativne nego i strateške učinkovitotosti. To se posebno odnosi na marketing. Teško je danas naći najbolje primjere prakse menadžmenta u korporativnom svijetu koji su dovoljno dobri[18]. Čak i one kompanije za koje se govori da su za divljenje, nisu dovoljno prilagodljive koliko bi zaista trebale biti, nisu inovativne koliko bi mogle biti ili u kojim nije toliko zabavno raditi koliko bi trebalo biti.

U industrijskom periodu model menadžmenta je osmišljen na načelima autokratije. Karakterizira ga hijerarhija, birokratija i rigidne organizacijske strukture. Autoritet, koji je više zasnovan na pravu nego na sposobnostim moći i utjecaja, bio koncentriran u gornjem nivou rukovodne hijerarhije, znanje je bilo uglavnom ili skoro potpuno raspoređeno na nižim nivoima upravljanja, organizacijske strukture kompanija su bile krute, sa više nivoa hijerarhijskog organiziranja čiji se broj povećavao odozgo prema dolje. Odnos kompanije prema partnerima i konkurenciji bio je vrlo sličan odnosu između zaraćenih strana, priroda vrijednosnog lanca bila je potpuno linearna, korisnik je imao jedan oblik strahopoštovanja prema kompaniji, definicija vrijednosti je bila bazirana na veličini utjecaja kompanije nad svojim dobavljačem i stepenu veće produktivnosti naspram konkurencije. To je bio način u kojem je je glavni cilj bio veća količina.

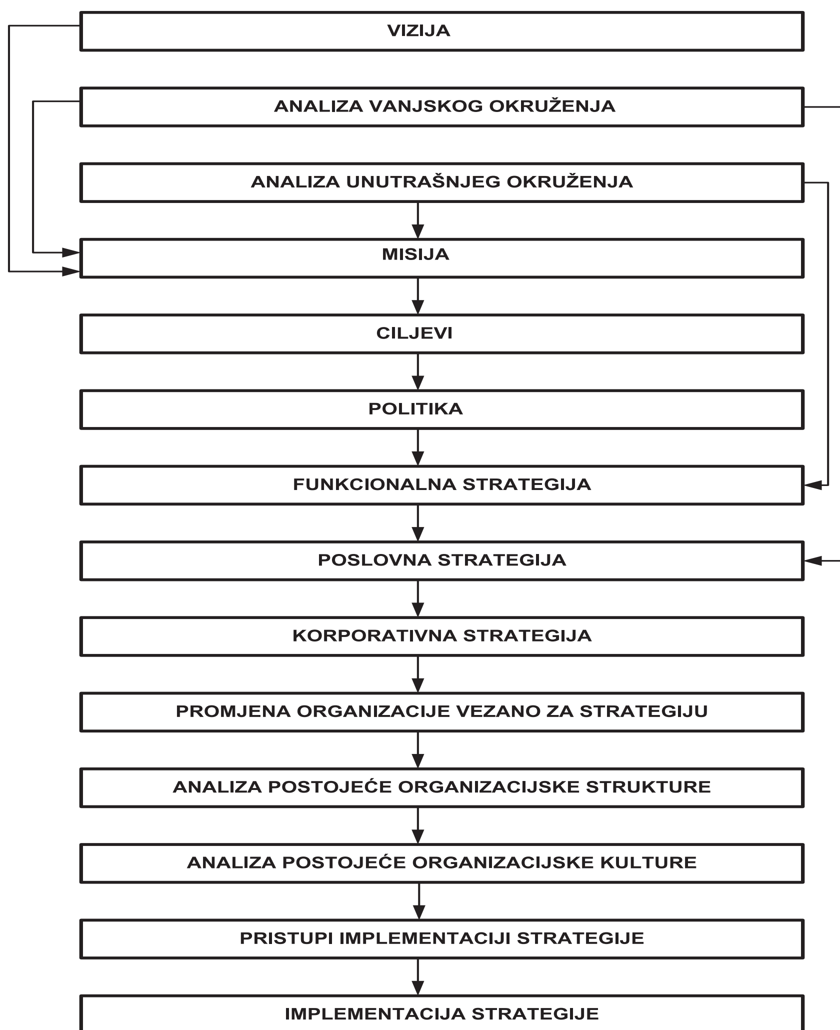
U modelu menadžmenta internetskog perioda hijerarhija postaje blaža, upravljanje počinje mijenjati smjer u odnosu na industrijski period, organizacijska struktura je zamjenjena sa ravnijom strukturom sa distribuiranim nivoima istog ranga sposobnih zaposlenih za donošenje odluka, odnos između kompanije i njenih saradnika i konkurenata promijenjen u odnos kojim se stvara dodatna vrijednost, priroda vrijednosnog lanca postaje nelinearna, percepcija korisnika prema kompaniji se također promijenila, sada korisnik vidi kompaniju kao mogućeg partnera koji je uključen u uspiješnost njegovog posla. Vrijednost se definira prema tome kako kompanije koriste znanje stečeno u radu sa korisnicima, dobavljačima, pa

18 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj regionalnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014, str. 37

i konkurencijom, da bi stvorile prednost na tržištu za sebe i iskoristile tu prednost da ponude superioran proizvod/uslugu prema korisniku.

Suština menadžmenta prošlog vijeka se sastoji u sposobnosti da se ciljevi kompanije ostvaruju putem znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih. Najveći značaj menadžmenta su njegovi poslovni procesi kojima se stvara vrijednost. Od tih procesa treba istaći osnovne i karakteristične funkcije i procese strateteškog planiranja i strateškog menadžmenta. Menadžmentom se uspješno ostvaruju planirani rezultati korištenjem procesa osnovnih funkcija menadžmenta. Planiranjem se postavljaju zahtjevi vezano za odgovornost, ovlašćenje/autoritet i uređivanje odnosa među zaposlenim i sa korisnicima. Organizacija je ključna funkcija upravljanja koju treba oblikovati tako da se na radna mjesta postavljaju zaposleni koji su odgovorni, koji posjeduju potrebnu energiju vođenja i koji posjeduju sposobnosti za uređivanje odnosa unutar i van kompanije kojima se stvara dodatna vrijednost. Putem upravljanja ljudskim resursima kod zaposlenih se razvijaju kompetencije, odnosi i vrijednosti, kako bi zaposleni mogli ispuniti zahtjeve radnih mjesta u organizacijskoj strukturi u pogledu organizacijske kulture. Stoga ova osnovna funkcija menadžmenta treba da ima strateški karakter, što podrazumijeva da zaposleni trebaju imati razumijevanje doprinosa uspjehu kompanije putem odnosa sa korisnicima, kako bi shvatili kako je njihova uloga povezana sa stvaranjem vrijednosti s ciljem da kompanija bude profitabilna. Vođenje treba da ima funkciju služenja, što podrazumijeva da su menadžeri odgovorni zaposlenim koji stvaraju vrijednost. Kontrola treba da ima ključnu ulogu da po zahtjevu planiranja kontrolira ispunjavanje zahtjeva planiranja od strane organizacije, upravljanje ljudskim resursima i vođenja.

Menadžment putem strateškog planiranja osigurava izradu poslovnih planova kompanija, kojim se traži odobrenje za sve planirane aktivnosti, sa svrhom kvalitetnog odlučivanja i kvalitetne implementacije strategije poslovnog plana. Ovaj proces je otvorio put razvoju sveobuhvatnog procesa strateškog planiranja i strateškog upravljanja, a kojinosi naziv proces strateškog menadžmenta, sl.23. Zaposleni da bi bili spremni za ulaganje većeg napora za uspjeh, trebaju biti jako motivirani za pomoć kako bi kompanija u tome uspjela. U postizanju održive konkurentske prednosti važno je shvatanje važnosti inovacije menadžmenta, koja ima jedinstvenu moć stvaranja dramatičnih i trajnih promjena po pitanju konkurentske prednosti. Pojam konkurentske prednost se vezuje za profitabilnost kompanije u određenom vremenskom periodu. Izvori temljnih konkurentskih prednosti su: odgovornost prema korisnicima, efikasnost, kvalitet i inovacije operacija i proizvoda/usluga, a izvori održivih konkurentskih prednosti su: intelektualni kapital, inovacija strategije, inovacija menadžmenta, poslovna komunikacija i organizacijske sposobnosti.



Sl. 23. Aktivnosti procesa strateškog menadžmenta[19]

Kompanije moraju shvatiti da konkurentska prednost nije isključivo vezana za kraći period, već su za njeno stjecanje potrebni izvori trajne konkurentske prednosti. U korporativnom svijetu vrlo važnu ulogu ima vođenje koje treba da bude u funkciji služenja, kako bi menadžeri postali vođe koji imaju osjećaj za definiranje misije na način koji

19 Hatunić Emin, Jahić Mashar, razvoj inovativnih preduzeća, tuzla: OFF-SET, 2014

opravdava izniman doprinos. U tom smislu treba oblikovati kompanije u kojima se poštuje ljudska poduzetnost, kreativnost i strast. Ove vrijednosti doprinose 80 posto konkurentskom uspjehu. Sa njima se stvara poslovni ambijent u kojem se ostvaruje:

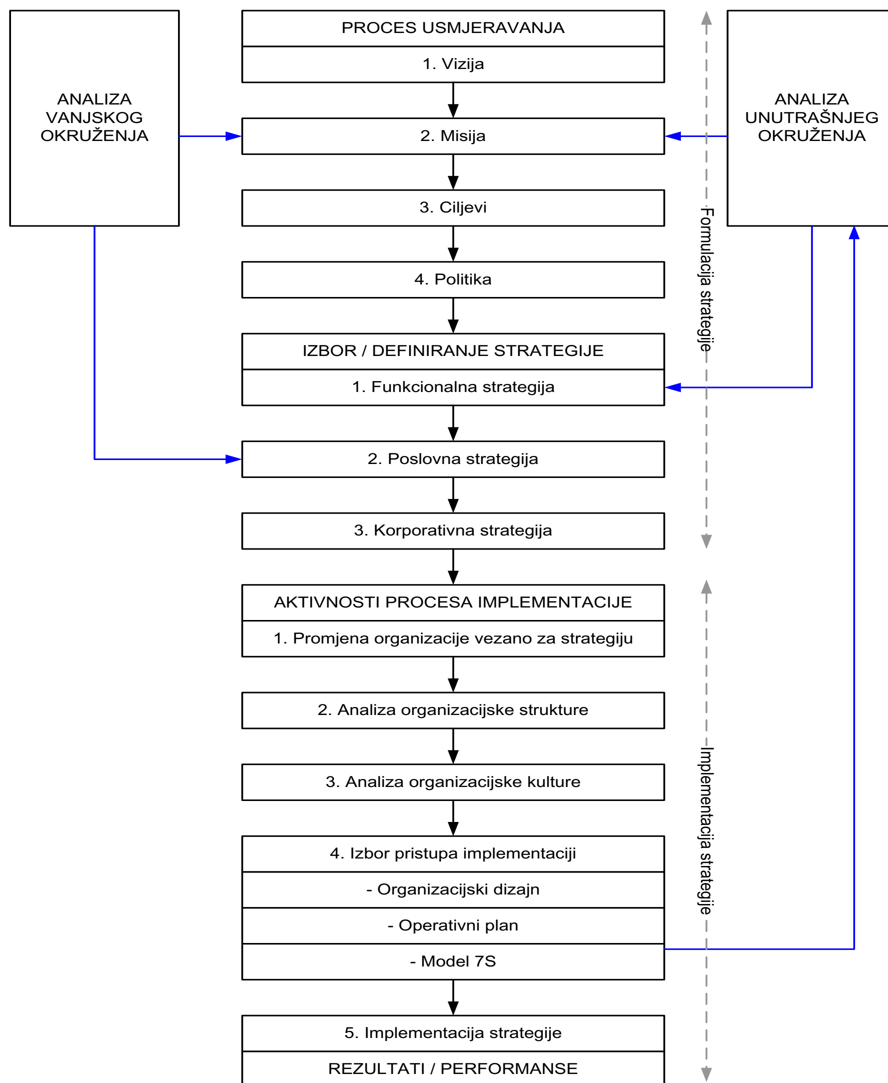
- više zajedništva,
- slobode,
- odgovornosti,
- kolektivne mudrosti,
- etičnosti, i
- ljubavi.

Zaposlene treba učiniti odgovornim za rezultate, a to podrazumijeva da im treba osigurati podatke o uspješnosti i moć donošenja odluka u slučaju ključnih varijabli koje utječu na konačne rezultate poslovanja kompanije[20]. U tom smislu mora postojati uravnoteženost između rezultata, naknada i priznanja.

20 Hatunić Emin, Jahić Mashar, razvoj inovativnih preduzeća, tuzla: OFF-SET, 2014, str. 39.

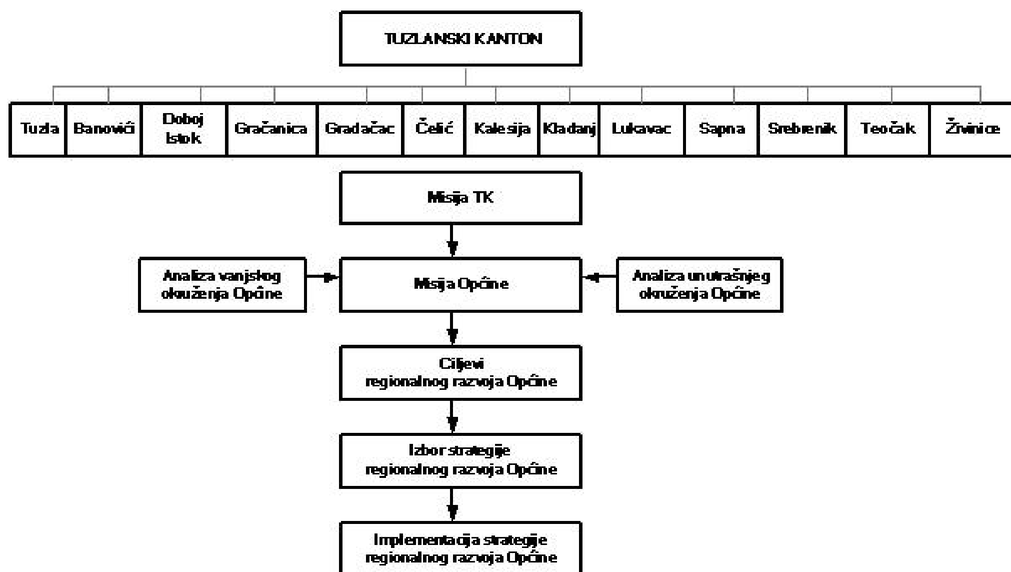
3. Model strategije privrednog i regionalnog razvoja

Definiranjem strategije u korporativnom svijetu ustvari vrši se izbor strategije u procesu strateškog planiranja ili u procesu strateškog menadžmenta, sl. 24.



Sl. 24. Proces strateškog menadžmenta

Ako država posmatramo kao korporaciju, koja na funkcionalnom nivou menadžmenta profitnih centara/strateških poslovnih jedinica definira funkcinalne strategije, koja na nivou kompanija definira poslovne strategije i na nivou korporacije definira korporativnu strategiju. Po ovom konceptu FBiH bi pravila strategiju na nivou FBiH, poslovne strategije na deset kanona i funkcionalne strategije na nivou općina kantona. Po ovom modelu Kantoni bi objedinjavali regionalne strategije općina, a FBiH bi objedinjavala regionalne strategije kantona. U ovom modelu FBiH bi predstavljala strateški nivo, Kantoni poslovni, a Općine operativni nivo. Proces strateškog menadžmenta sa manjim modifikacijama može koristiti kao model strategije regionalnog razvoja, sl.25.



Sl. 25. Model strategije regionalnog razvoja

Tuzlanski kanton koji je smješten u sjeveroistočnom dijelu BiH, čini 11,1% ukupne teritorije FBiH. Njegove općine su: Tuzla, Banovići, Čelić, Doboj Istok, Gračanica, Gradačac, Kalesija, Kladanj, Lukavac, Sapna, Srebrenik, Teočak, Živinice. Zauzima površinu od 2.908 km², a prema procjenama, na ovom području živi oko 477 hiljada stanovnika (189,67st/km²).

Korištenje pomoći EU kako bi se osigurao bolji društveni standard građana mogućnost je koju naša zemlja ne smije propustiti. Program ukupnog razvoja je razvojni projekt jedinica

lokalne samouprave/općina koji daje sliku trenutnog stanja i plana razvojnih aktivnosti na području općina. Regionalni privredni razvoj podrazumijeva pokretanje: političkih procesa, ekonomskih procesa i procesa obnove i razvoja u korporativnom svijetu koji će biti u funkciji regionalnog razvoja, a ciljem ispunjavanja očekivanja građana i privrednih subjekata. Najveći problem sa sa kojim se moraju suočiti preduzeća na području Tuzlanskog kantona su inovacije i konkurentnost. Preduzeća/domaće kompanije moraju shvatiti važnost inovacija i intelektualnog kapitala u stvaranju konkurentske prednosti. U tom smislu se mora napraviti strateški dokument za područje regionalne konkurentnosti.To podrazumijeva korištenje raspoloživih finansijskih sredstava za mjere jačanja privredne konkurentnosti i poticanja razvoja manje razvijenih područja. Glavna okosnica poticanja razvoja i rasta je poduzetništvo, odnosno stvaranje boljih uslova poslovanja i potpore malim i srednjim poduzetnicima. Operativni program za regionalnu konkurentnost uključuje odgovarajuće prioritete i mjere:

1. prvi prioritet se odnosi na razvojne mogućnosti područja s poteškoćama u razvoju, a mjera se odnosi na poslovnu infrastrukturu, odnosno na izgradnju, opremanje i razvoj poslovne i turističke infrastrukture na svim općinama koje zaostaju u razvoju. Mogući predlagači projekata s ovih područja su općine i njihova udruženja i neprofitna tijela, preduzeća u njihovu vlasništvu te turističke zajednice,
2. drugi prioritet se odnosi na jačanje konkurentnosti privrede. Sadrži dvije mjere, prva se odnosi na poboljšanje ulagačke klime, a druga na transfer tehnologije i na stvaranje prilagodljivih preduzeća. Ovim prioritetom je predviđeno jednim djelom poboljšanje administrativne učinkovitosti (izrada metodologija, studija, preporuka za razvoj poduzetništva, kao i registra potpore poduzetnicima). Ostale aktivnosti se odnose na: jačanje poslovne konkurentnosti primjenom e-poslovanja (obuka kadrova i nabava opreme za centre za potporu malim i srednjim preduzećima kako bi se razvili u referentne e-business centre), pružanje savjetodavnih usluga malim i srednjim preduzećima s ciljem jačanja konkurentnosti na tržištu EU, razvoj ulagačke klime putem obuke i certificiranja kadrova i partnerskim institucijama, te razvoj izvozno orijentiranih klastera. Ovim prioritetom je predviđeno je obrazovanje te ulaganja u projekte javnog naučnog sektora, kao i uspostava inkubacijskih centara kao centra od strateške važnosti za općine.
3. treći prioritet se odnosi na tehničku pomoć. Sadrži također dvije mjere, prva se odnosi na upravljanje operativnim programom i jačanje institucionalne sposobnosti, a druga na razvoj sektorskih studija, priprema budućih programskih dokumenata i pripadajućih projektnih prijedloga. Ovim prioritetom je predviđeno jačanje sposobnosti operativnih struktura za kvalitetnu implementaciju i upravljanje

operativnim programima, te izradu budućih programskih dokumenata i pripadajućih projektnih prijedloga.

Da bi regionalna politika Tuzlanskog kantona bila uspješna, potrebno je voditi računa o njegovim specifičnostima vezani za rudarstvo i proizvodnju soli. Regionalni razvoj treba biti tržišno orijentiran, a to znači baziran na inovacijama, intelektualnom kapitalu i konkurenciji. U kreiranju regionalnog razvoja vrlo je važan individualni pristup kojim se ne preslikavaju politike drugih Kantona (pa čak ni onih vrlo sličnih). Za regionalni razvoj TK, potrebno je strategija privrednog razvoja (zahtjev EU). U tom smislu sve općine moraju napraviti svoje privredne strategije koje su objedinjuju na nivou TK., po istom modelu strategije regionalnog razvoja.

Viziju regionalnog razvoja definira strateški nivo/FBiH, misiju funkcionalni nivo/TK, misije djelovanja/operativni nivo definiraju općine. Svaka općina definira na osnovu misije djelovanja definira svoje ciljeve uzimajući u obzir utjecaj okruženja i vlastitih snaga. U skladu sa ovim modelom strategije privrednog razvoja prave općine TK: Tuzla, Banovići, Gračanica, Gradačac, Doboj Istok, Čelić, Kalesija, Kladanj, Lukavac, Sapna, Srebrenik, Teočak i Živinice. Strategiju regionalnog razvoja definiraju/prave sve općine TK, s tim da naglašavaju vlastite sposobnosti, odnosno funkcionalnost općine, ali uzimaju u obzir i analizu vanjskog okruženja. Dakle, kantoni definiraju misiju a općine misije djelovanja/misija općine. Po ovom modelu/konceptu općine TK prave strategije regionalnog razvoja koje se objedinjuju u strategiju regionalnog razvoja TK, dok Federacija objedinjuje strategiju regionalnog razvoja TK sa strategijama ostalih kantona. Strategije se prave pojedinačno, s tim da strategiji regionalnog razvoja predhode strategije privrednog razvoja.

Da bi EU u stvarnosti bila Unija ravnopravnih država, bilo je neophodno postići privrednu i socijalnu koheziju, odnosno smanjiti razlike između bogatih i siromašnih regija. Iz toga proizlaze zadaci Unije:

- djelovanje na reginalnom nivou,
- instrumente pomoći novim zemljama članicama i onim koji to tek trabaju biti,
- poboljšanje socijalnih uslova,
- poboljšanje politike zapošljavanja,
- finansiranje zajedničkih politika,
- reformirati zajedničke poljoprivredne politike,
- postizanje zadovoljavajućeg stepena održivog razvoja,
- podupiranje tehnoloških inovacija.

Politika razvoja EU temelji se na regionalnom principu, odnosno, razvoj regija doprinosi razvoju cijelih država, a time i EU. Regionalni privredni razvoj TK podrazumijeva pokretanje ekonomskih procesa, poslovnih procesa i procesa obnove i razvoja i korištenje resursa prihvatljivih za općine TK, što rezultira u održivom razvoju i željenim privrednim rezultatima za općine, u skladu s vrijednostima i očekivanjima poduzetništva i građana. Ovaj pristup pokušava uravnotežiti kvalitativne i kvantitativne ciljeve privrednog razvoja na području TK. Da bi politika EU, a tako i regionalna politika bila uspješna, mora se voditi računa o specifičnostima područja/TK na koje se odnosi. Regionalni razvoj mora biti tržišno orijentiran, a to znači da treba biti orijentiran na proces strateškog strateškog menadžmenta, fokusiran na znanje i doživotno učenje, podršku preduzećima, kao i angažman na socijalnom planu. U kreiranju regionalnog razvoja vrlo je važan individualni pristup općina na TK, odnosno ne preslikavati politike drugih regija/kantona.

Na području TK vidljive su socijalne i ekonomske razlike između općina. Da bi se smanjila nejednakost između razvijenih i nerazvijenijih općina, treba provoditi regionalnu politiku koja ima za cilj podizanje životnog standarda i kvaliteta života stanovništva te smanjenje socijalno ekonomskih razlika i postizanje ujednačenog, održivog rasta. Općinama se pruža mogućnost da koriste raspoložive projekte za BiH. EU koristi niz programa kojima daje potpora lokalnoj samoupravi/općinama kako bi savladale probleme s kojima se suočavaju. Potpora EU se ne temelji isključivo na financijskim sredstvima, već je naglasak na regionalne politike EU na pomoći BiH, odnosno njenim entitetima, kantonima i općinama. Osim individualnog pristupa pojedinim regijama EU potiče i prekograničnu suradnju. Ciljevi regionalne politike TK su: smanjiti razlike između nerazvijenijih općina na TK, povećati privrednu snagu općina na TK i na taj BiH u cijelini.

Strateški ciljevi regije (TK i njenih općina) trebali bi biti:

- povećanje zaposlenosti,
- smanjenje siromaštva,
- jačanje poduzetništva i inovativne djelatnosti,
- efikasnija administracija,
- jačanje životne sredine.

Konkretno misija Tuzlanskog kantona proizlazi iz vizije Federacije. Općine na području TK prave svoje misije, postavljaju ciljeve, određuju politiku, vrše izbor strategije i izbor modela kojim će se implementirati strategija. U izradi strategije treba da učestvuju svi zainteresirani građani prema znanju sposobnostima i vještima kojim raspolažu. U građenu strategije općine akcent treba staviti na funkcionalnost općinske uprave, odnosno na razvoj

ljudskih potencijala/resursa, čije znanje, sposobnosti i vještine su presudne za implementaciju strategije regionalnog razvoja, ali i za stvaranje tržišno orijentiranih preduzeća na području TK koja će biti pokretači tržišta

Okvirni sadržaj programa prema politici EU strategije treba da uključi:

- uvod,
- metodologiju rada,
- opće podatke o općinama,
- resurse općina,
- trenutno stanje u općinama (infrastruktura, ekonomija i privreda, ekologija, društveni razvoj),
- aktivnosti usmjeravanja općina (misija djelovanja i strateški ciljevi općine,
- izbor strategije,
- implementacija strategije/okvirnog programa,
- nadgledanje implementacije strategije privrednog/regionalnog razvoja,

Strateško planiranje budućnosti općina u trenutku kada je sadašnjost izuzetno složena i neizvjesna je odgovoran zadatak. Stoga treba imati mudrost, smjelost i hrabrost da se krene u tako odgovoran posao. Ovaj poduhvat predstavlja izazov za kreativne, inovativne i poduzetne ljude regije. Za korištenje programa i odgovarajućih fondova EU, prvo treba treba napraviti strategiju privrednog razvoja, koja će biti osnova za strategiju regionalnog razvoja.

Ključni uzroci problema regionalnog razvoja TK su: visoka nezaposlenost i pad proizvodnje uzrokovan uništavanjem privrede. Osim toga regionalni razvoj TK je otežan visokim stepenom centralizacije, čime se zanemaruje temeljni cilj regionalne politike: zadovoljavanje specifičnih zahtjeva općina TK. I ono što je posebno važno nedostaje strateški pristup. Ključni dokument regionalnog razvoja je strategija regionalnog razvoja. To je dokument koji se treba temeljiti na strategiji privrednog razvoja. U njemu se analizira postojeće stanje, predviđa buduće i ovisno o viziji predlažu mjere za tačno određeno vremensko razdoblje. Da bi se uopće mogla izraditi strategija regionalnog razvoja, neophodno je postojanje strategije privrednog razvoja. U tom smislu, zakonsku regulativu treba prilagoditi na način da se općinama daju veće ovlasti, prvenstveno u finansijskom pogledu, što podrazumijeva provođenje fiskalne decentralizacije, ali i decentralizacije zemlje, odnosno FBiH. Cilj koji treba dostići strategija regionalnog razvoja odnosi se na:

- postizanje visokog životnog standarda i kvalitete života kroz konkurentnu privredu,
- poboljšanje ljudskih potencijala/ljudskog kapitala, i
- poboljšanje infrastrukture, i
- uspostava odgovarajuće institucionalne potpore.

U tom smislu definirana je strategija učinkovitog iskorištavanja razvojnih mogućnosti i raspoloživih izvora finansiranja namijenjenih skladnom regionalnom razvoju i koordinacije regionalnih i nacionalne politike. U analizi trenutnog stanja i mogućnosti treba uključiti analizu socioekonomskih pokazatelja općina te davanje ocjena mogućnostima, a to se može izvesti iz sljedećih pokazatelja:

- ukupno društveno političko okruženje regije,
- postojeća privredna infrastruktura,
- ljudski/kadrovski potencijali,
- kvalitet života,
- pristup informacijama o tržištu, tehnologijama za izgranju proizvodne/uslužne infrastrukture
- rukovođenje/menadžment u privrednim subjektima,
- mogućnost finansiranja.

Strategije regionalnog razvoja trebaju biti bazirane na namjerama, izazovima i mogućnostima. Strateške namjere u strategijama regionalnog razvoja treba usmijeriti ka izjednačavanju socijalnih i ekonomskih razlika. A to znači da treba prestati sa produbljivanjem problema koji potiču od cetralizacije i monopola koji nisu proizvod Dejtona, već političko birokratske politike koja je uništila duh decentralizacije mirovnog sporazuma. Da bi se smanjila nejednakost između kantona treba provoditi regionalnu politiku koja ima za cilj podizanje životnog standarda i kvaliteta života stanovništva te smanjenje socijalno ekonomskih razlika i postizanje ujednačenog, održivog privrednog rasta. Tuzlanskom kantonu trebaju razvojni programi kojima se daje potpora općinama kako bi savladale probleme s kojima se suočavaju. Potpora se ne temelji isključivo na finansijskim sredstvima, već na uravnoteženom razvoju. Ciljevi regionalne politike TK se odnose na:

- smanjivanje razlika između razvijenih i nerazvijenih općina,
- povećanje privredne snage općina i na taj način Tuzlanskog kantona,
- ostvarivanje socijano ekonomske kohezije između općina na Tuzlanskom kantonu,
- povećanje zaposlenosti u općinama.

Cilj regionalnog razvoja općina je povećanje učinkovitosti privrede i uravnoteženi regionalni razvoj svih općina na području Tuzlanskog kantona. U tom smislu regionalni razvoj treba usmijeriti na socijalno ekonomsku koheziju, pomoć slabije razvijenim općinama temeljem finansijske solidarnosti i sudjelovanje u uravnoteženom privrednom razvoju. Trenutno tržište, koje je opterećeno sa monopolom i centralizacijom Federaciju je dovelo do rastućeg raskoraka u razvoju pojedinih kantona i pojedinih općina na kantonima. Kapital u pravilu traži povoljne uslove, a oni se nalaze u razvijenim urbanim sredinama. Tuzlanski

kanton, koji je bio prije rata puno razvijenija regija, danas spada, iako je najmnoljudniji, u nerazvijenu regiju Federacije. Uzroci ovih problema su mnogobrojni, a najveći su centralizam i monopol. Mirovni Dejtonski sporazum je napravljen u privredno najrazvijenijoj zemlji svijeta koja ima visok demokratski potencijal, pa je normalno da nije shvaćen u BiH. Kantoni su oblikovoni po Dejtonu sa ciljem da se zemja decentralizira. Međutim vladajuće političke stranke su Federaciju i kantone centralizirali umjesto da funkcionira po načelu korporativne strategije, a općine po načelu poslovne strategije. To znači da općine, kao profitni centri, prave strategije regionalnog razvoja, koje se objedinju na nivou kantona, a objedinje općinske strategije na kantonu, objedinjuju se na nivou Federacije. Međutim autokratska vlast je obrnula demokratska načela koja su definirana u Dejtonu, tako da Federacija danas funkcionira na hijerarhijsko birokratskim principima.Većina kantona je oštećena, a shvatili su to tek poslije skoro 20 godina.

Dejton je promoviro decentralizaciju i konkurenciju, a političke stranke su zemlju centralizirali po entitetima, a umjesto konkurencije stvorili su tržište sive ekonomije, monopola i stranih lobija. Tržišta u BiH, koje su pokrenula hijerarhijska preduzeća, nisu depolitizirana i karakterizira ih nefleksibilnost i centralizacija. Preduzećima uglavnom upravljaju nekompetentni direktori koje su postavile političke stranke sa demokratskim prefiksom koje nemaju demokratski potencijal. Stoga se nije moglo očekivati od političkih direktora da stvore prilagodljiva i inovativna preduzeća. Koncept strategija treba da se temelji na konkurentskoj prednosti, strateškoj sposobnosti, i kompetecijama. Konkurentske prednosti proizilaze iz sposobnosti kompanije/državne uprave da stvara vrijednosti za svoje korisnike/građane. Neinovativne i neprilagodljive domaće kompanije, umjesto da pokrenu konkurenciju na tržišta pokrenule su centralizam i monopol. Suština novog koncepta je izgradnja organizacijskih sposobnosti (interni resursi i vještine zaposlenih u preduzeću/državnoj upravi), koje su potrebne da se iskoriste prilike/mogućnosti/šanse, koje dolaze iz vanjskog okruženja. U osnovi, strategijom se definiraju strateške namjere putem resursno bazirane strategie (resource-based strategija). Učinkovit razvoj i provedba strategije ovisi od rukovodnih sposobnosti u implementaciji strategije regionalnog razvoja.

4. Model poslovnog plana

Model poslovnog plana biće opisan prvo kao proces, a potom će se dati način izrade poslovonog plana

4.1. Proces poslovnog plana

Procesi strateškog planiranja i strateškog menadžmenta mogu se koristiti za izradu poslovnih planova koji za poslovne subjekte predstavljaju osnovni dokument kojim se traži odobrenje za sve poslovne aktivnosti u toku jedne poslovne godine. Apsolutno je nužan kao način uspješnog poslovanja. Njegova suština da se prepozaju očekivane prilike (šanse) i prijetnji (opasnosti) vanjskog okruženja, koje će nastati u budućnosti, koje se stavljaju u odnos sa zatečenim snagama i slabostima unutrašnjeg okruženja, koje u planiranom periodu treba razviti da bi se mogle iskoristiti prilike, a izbjeći prijetnje, kao i vlastite slabosti. Strategija u planiranju treba da održava ključne potrebe:

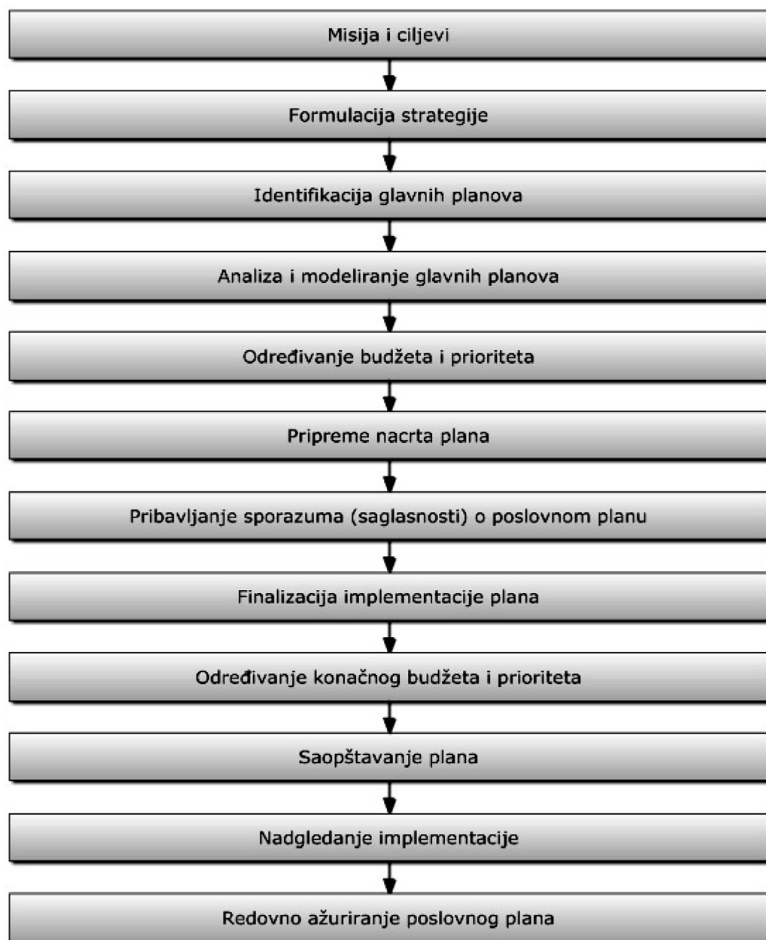
- korisnika, kome treba obezbjediti najbolji kvalitet proizvoda/usluga,
- dioničara, kojim treba povećati vrijednosti dionica,
- zaposlenih, kojima treba obezbijediti obavezno prijatnu sredinu za rad, dobre mogućnosti za razvoj pojedinačnih vrijednosti, i ispoljavanje pojedinačnih sposobnosti,
- vlade, čiju politiku treba zadovoljiti i omogućiti korisniku slobodu izbora,
- društva u kojem treba da vlada etičko ponašanje i da je zaštićena okolina.

Poslovni plan, koji je primjenjem u Britištelekomu, predstavlja proces koji je predstavljen na sl.26.

4.1.1. Misija i ciljevi

Misijom se uspostavljaju vodeći principi za donošenje strateških odluka i riješava problem upravljanja domaćom kompanijom/preduzećem. Sa ovom aktivnošću proces strateškog planiranja se usmijerava ka strateškim ciljevima koje strategija treba da dostigne. U tom smislu menadžmentu/rukovodstvu se ukazuje koje poslovne aktivnosti treba da preduzme da bi se dostigli strateški ciljevi koji su konzistentni sa zahtjevima ključnih nosilaca materijalnih interesa/stakeholdera. Sa misijom daje jasan i koncizan izraz poslovne orijentacije preduzeća, njegovog tržišta, metoda vođenja biznisa i načna ophođenja sa korisnicima. Ciljevi, koji su strateškog karaktera, se smatraju primarnom planskom odlukom kojom se bitno profilira, motivira i kontrolira ponašanje preduzeća. Sa ciljevima se određuje nivo poslovnih performansi, kojima preduzeće teži u ostvarenju svoje misije, odnosno sa njima se kvantitativno i kvalitativno preciziraju vrste i nivo performansi koje se u budućnosti

preduzeća žele ostvariti. Sa ciljevima se praktično izjavljuje o sferi poslovnog djelovanja i rezultatima koje preduzeće nastoji postići.



Sl. 26. Poslovni plan

4.1.2. Definiranje/izbor strategije.

Strategija je specifičan način, obrazac odlučivanja i aktivnosti koje menadžeri preduzimaju da bi ostvarili superiorne performanse. Kako se strategija vezuje za tržište i konkurenciju, to se može reći da predstavlja plan za međusobno djelovanje sa konkurentskim okruženjem u namjeri efikasnog dostizanja strateških ciljeva. Usmijerena je na zadovoljavanje potreba

korisnika/kupaca sa jedne strane, i postizanje dobrih poslovnih rezultata/dugoročne profitabilnosti sa druge strane. Strategija ukazuje na način kako preduzeća trebaju koristiti pojedine resurse (materijalne i nematerijalne) da bi iskoristile okolnosti za stvaranje željenih učinaka. Primarni cilj strategije je dostizanje konkurentske prednosti koje se postižu na bazi postojećih (zatečenih) i novih resursa i iskorištavanjem tih prednosti na tržištu. Izbor strategije je proces u kojem prvo treba izgraditi konkurentske prednosti i menadžerske sposobnosti, a zatim te prednosti iskoristiti pomoću menadžerskih sposobnosti na tržištu, što podrazumijeva organiziranje preduzeća na bazi profitnog potencijala. Konkurenske prednosti se grade putem poslovne funkcija marketinga, a menadžerske/rukovodne sposobnosti se razvijaju putem poslovne funkcije upravljanja ljudskim resursima. Rukovodne sposobnosti omogućuju da se konkurentske prednosti iskoriste za stvaranje bolje tržišne pozicije. Stoga je strategija na nivou funkcija usmijerena ka identifikaciji i poboljšanju prednosti nad konkurencijom, a poslovna strategija ka poboljšanju strateškog položaja preduzeća.

4.1.3. Identifikacija glavnih planova

Nakon što je definirana misija i ciljeva slijedi identifikacija glavnih područja za koja se u okviru strategije prave funkcionalne strategije:

- marketing,
- novi proizvod/nove usluge,
- proizvodna/uslužna infrastruktura,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim resursima, i
- kvalitet/upravljanje kvalitetom.

Za svako od ovih područja se prave glavni planovi, koji čine proces, čije aktivnosti su:

- glavni plan marketinga postavlja zahtjeve korisnika na nove proizvode/nove usluge. Da bi se ovi zahtjevi identificirali, marketing putem istraživanja tržišta i/ili putem transformacije korisničkih/kupčevih aktivnosti u informacije, dolazi do znanja o razumijevanju korisničkih potreba,
- glavnim planom novih proizvoda/novih usluga postavljaju se zahtjevi na tehnologije proizvodne/uslužne infrastrukture. Da bi se proizveo proizvod/usluga koja korisniku predstavljati zadovoljstvo potrebne je u infrastrukturu ugraditi tehnologije koje će omogućiti da proizvodna/uslužna infrastruktura proizvede/pruži proizvod/usluge koje će korisnicima predstavljati zadovoljstva
- glavni plan proizvodne/uslužne infrastrukture postavlja zahtjeve proizvodne/uslužne infrastrukture na organizaciju. Da bi se razvila proizvodna/uslužna infrastruktura

potrebna je organizacija u kojoj će organizacijska struktura ispuniti zahtjeve strategije u pogledu: odgovornosti, autoriteta/ovlasti/ovlašćenja, uređivanja odnasa sa stakeholderima kojima se stvara dodatna vrijednost,
- glavni plan organizacije postavlja zahtjeve organizacijske strukture na organizacijsku kulturu, a organizacijske kulture na upravljanje ljudskim resursima u pogledu: kompetencija, energije vođenja i sposobnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima kojima se ostvaruju ekonomski efekti. Da bi se ispunili zahtjevi organizacijske kulture potrebno kod zaposnih razviti humani kapital i energiju vođenja,
- glavni plan upravljanja ljudskim resursima postavlja zahtjeve na kvalitet. Da bi se ispunili zahtjevi organizacijske kulture kod zaposlenih treba razviti stručne, socijalne i komercijalne kompetencije, sposobnosti moći i utjecaja i sposobnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima kojima se stvara dodatna vrijednost.
- glavni plan kvaliteta obuhvata definiranje adekvatnih procedura po standardima kvaliteta.

4.1.4. Analiza i modeliranje glavnih planova

Model glavnog plana ima strukturu koja transformira ulaze u izlaze, sa ciljem stvaranja dodatne vrijednosti. Ova struktura ukazuje koji su troškovi, koliko zaposlenih, i koliko vremena trebaju, na šta se preduzeće mora fokusirati da bi bilo profitabilno, da bi bilo tržišno orijentirano, i da bi zadovoljilo dioničare, tako što će poboljšati kvalitet proizvoda/usluge, povećati efikasnost, i izgraditi nove materijalne resurse i nove kompetencije. Glavni plan sadrži kao inpute troškove, zaposlene, vrijeme. Plan se se fokusira na profit, tržište, dionice. Performanse plana odnose se na poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga, poboljšanje efikasnosti, i dodatne kapacitete proizvodne/uslužne infrastrukture.

Da bi se uključili faktori u predviđanju prihoda, u startu, prihod treba bazirati na istraživanju tržišta. Novi pristup predviđanja prihoda koristi proces transformacije korisničkih/kupčevih aktivnosti/informacija u znanje o razumijevanju potreba korisnika/kupaca. Svrha ovog pristupa je stjecanje potrebnog znanja kako bi preduzeća mogla imati veće razumijevanje šta korisnici/kupci trebaju, žele, očekuju, kako bi se mogli ispuniti njihovi zahtjevi, sa ciljem da se postigne veće korisničko zadovoljstvo. Ovaj pristup omogućuju upravljanje odnosima prema korisniku/kupcu, što podrazumijeva ispunjavanje korisničkih/kupčevih zahtjeva. Za svaki glavni plan neophodno je:

- proračunati prateće troškove (investicijske i trenutne),
- prihode i porijeklo ušteda,
- osijetljivost na promjene u predviđanjima i troškovima,

- rezultate u smislu koristi za korisnike/kupce i koristi za preduzeće koji su nastali poboljšanjem organizacijskih sposobnosti.

Proračun pratećih troškova odnosi se na planirane investicijske i prateće aktivnosti koje se odnose na područje za koje se pravi glavni plan. Planirane aktivnosti kada se implementiraju donose preduzeću prihode, pri čemu treba analizirati uštede na troškovima, koje se iskazuju kao povećanje prihoda. Za svaku planiranu aktivnost treba analizirati osijetljivost koje donose promjene u predviđanjima prihoda i troškovima koji prate implementaciju glavnih planova. Očekivane performanse/rezultate treba analizirati za svaki glavni plan sa aspekta organizacijske sposobnosti i efikasnosti operativnog menadžmenta.

4.1.5. Određivanje budžeta i prioriteta

Tipična forma budžeta ima strukturu u kojoj su tabelarno navedeni investicijski i operativni troškovi, kao i tekući troškovi i operativni troškovi. Budžeti se raščlanjuju na:

- marketinški budžet, koji sadrži: prihode od svih proizvoda/usluga, ciljeve prodaje, prihode od tarifa (regulirano zakonom), troškove projekta za ponude, reklame i promocije, troškove prodaje, troškove potrošačkih usluga, i troškove radnih mjesta,
- budžet za nove proizvode/nove usluge, koji uključuje: troškove razvoja i istraživanja/procesa praćenja korisničkih aktivnosti, posebne dodatne zahtjeve za novim proizvodima/uslugama, posebno reklamiranje i promociju prodaje,
- budžet proizvodnje/uslužne infrastrukture, koji uključuje: troškove investiranja u razvoj (invesiticije),
- rentni budžet, koji sadrži: troškove radne snage, materijalne troškove, tekuće troškove, troškove zaposlenih (troškovi plata), budžet organizacije, koji uključuje: troškove restrukturiranja, isplate viška radnika, investicije zajedničkih poslova, specijalne naplate, budžet upravljanja ljudskim resursima, koji sadrži: zaposlene, kancelarije, opremu i dr.,
- budžet kvaliteta, koji uključuje: troškove kapitalnih promjena ka novim programima, troškove za poboljšanje kvaliteta, troškove edukacije (obrazovanja).

4.1.6. Priprema nacrta poslovnog plana

Nacrt poslovnog plana sadrži tačke:

- izvršni siže,
- analizu trenutne situacije i budućeg okružena,
- prijedlog tehničkog plana, koji uključuje: tržišni aspekt, tehnološki aspekt, organizacijski aspekt i kadrovski aspekt,

- finansijski plan, kojim se objedinjuju budžeti glavnih planova,
- analizu rizika, kojom se predviđa plan B, i
- prijedlog realizacije poslovnog plana.

Nacrt poslovnog plana treba da ponudi rješenja koja će omogučiti/osigurati efektivnu i efikasnu implementaciju strategije poslovnog plana. Neovisno od toga koliko se napora uloži u definiranje strategije, bez pravilne implementacije strategije poslovnog plana, strategija ostaje bez stvarnog utjecaja na razvoj preduzeća što znači da uspješna definirana strategija poslovnog plana nije garancija i uspješne implementacije. Prije pravljenja prijedloga realizacije poslovnog plana moraju se detaljno razmotriti tri pitanja:

1. ko su ljudi koji će voditi računa o poslovnom planu?
2. šta mora biti urađeno?
3. kakve se performanse očekuju?

4.1.7. Pribavljanje sporazuma/saglasnosti o poslovnom planu

Izradom nacrta poslovnog plana stekli su se uslovi za pribavljanje saglasnosti o poslovnom planu koji predviđa aktivnosti:

- brifing za svako funkcionalno izvršenje,
- prezentacije od strane strateškog menadžmenta,
- amandmane na plan kao rezultat diskusija,
- potpisivanje od strane operativnih menadžera,
- javno predstavljanje poslovnog plana zainteresiranim stranama, učesnicima u sistemu poslovanja.

4.1.8. Finalizacija implementacije plana

U finalizaciji strateškog plana se uključuju svi operativni menadžeri koji su odgovorni za impelementaciju. Poslije uspostavljanja sistema ogovornosti vrše se promjene organizacije u odnosu na strategiju poslovnog plana, analizira se postojeća organizacijska struktura, i organizacijska kultura, zatim se dizajnira organizacijski koncept, tako što se priprema projekat menadžment sistem, koji uključuju projektne timove za koordiniranje aktivnosti i kontrolu implementacije poslovnog plana. Posebno se formiraju timovi za realizaciju projekata kojima se ostvaruju određeni ciljevi strategije poslovnog plana i timovi koji nadgledaju implementaciju. Koncept uključuje uspostavljanje procedura u skladu sa standardima kvaliteta, kojima se na specificiran način:

- obavljaju aktivnosti poslovnog plana,
- monitoring budžeta, koji uključuje trošenje finansijskih sredstava usklađeno sa planiranim budžetom,
- mjerenje izvršenja planiranih aktivnosti,
- mjerenje kvaliteta ostvarenih aktivnosti upoređivanjem sa standardima.

4.1.9. Određivanje konačnog budžeta i prioriteta

Budžet se rasčlanjuje na nosioce budžeta. Nosioci budžeta su operativni menadžeri kojima je dodijeljena nadležnost vezano za operativne zadatke poslovnog plana. Ta nadležnost se dodjeljuje na osnovu, prvo rezultata koji su ostvarili u predhodnom periodu, drugo da posjeduju potrebne kompetencije, treće da posjeduju izvore energije vođenja koji su vezani za moć i utjecaj, i četvrto da posjeduju sposobnosti građenja odnosa sa stakeholderima koji proizvode ekonomske efekte. Rasčlanjeni budžet se objedinjuje u okviru finansijskog plana, u vidu konačnog budžeta. Ovako određen budžet omogućije kontrolu, odnosno mjerenje izvršenja poslovnog plana. Nosioci budžeta kojima se daje ovlašćenje, kao pravo, a koji posjeduju moć i utjecaj , kao izvore menadžerske energije, i humani kapital koji se odnosi na održavanje odnosa među ljudima, mogu odgovorno izvršiti svoje zadatke.

4.1.10. Saopćavanje plana

Sa određivanjem konačnog budžeta stekli su se uslovi da se poslovni plan saopći nosiocima budžeta i izvršnim kadrovima. To se čini putem timskih brifinga od vrha na dolje, odnosno od strateških menadžera do izvršnih radnika, kroz cijelokupnu menadžment (upravljačku) strukturu preduzeća, tako što se vrši pregled glavnih crta i karaktera poslovnog plana. Funkcionalnim i operativnim menadžerima mora biti jasna vizija strateškog menadžmenta, koja treba biti vodilja u implementaciji poslovnog plana. Operativni menadžeri, koji su odgovorni za izvršenje zadataka (planiranih aktivnosti) za koje su dobili nadležnost u implemetaciji poslovnog plana, stavljaju fokus na operativne ciljeve i na odgovorno trošenje budžeta koji im je dodijeljen.

4.1.11. Nadgledanje implementacije

Nadgledanje implementacije se vrši tako da nosioci budžeta godišnje, kvartalno, mjesečno razmatraju troškove i prihode u odnosu na planirane. Od njih se zahtjeva da objasne razlike, koje mogu biti pozitivne ili negativne. Godišnje nadgledanje implementacije poslovnog plana uključuje pregled čitavog plana i ustanovljuju se rezultati operativnih ciljeva, a kvartalno vrši pregled troškova, prihoda i razlika, mjesečno se ispravljaju nedostaci utvrđeni strateškom kontrolom.

4.1.12. Redovno ažiriranje poslovnog plana

Redovno ažuriranje poslovnog plana vrši se kvartalno i na kraju godine, kada se vrši glavno ažuriranje cijelokupnog plana.

4.2. Izrada poslovnog plana

U skladu sa tačkom priprema nacrta poslovnog plana poslovni plan se pravi za period od jedne godine. Definira se kao osnovni dokument kojim se traži odobrenje za sve poslovne aktivnosti, ciljem stvaranja osnova za kvalitetno odlučivanje. Predstavla ključ upravljačkog procesa, koji omogućava preduzeću, bilo da je proizvodno ili uslužno, da usmijeri svoje nematerijalne i materijalne resurse u kontroli, kao i organizacijske sposobnosti vezano za efikasnost implementacije, u nadgledanju realizacije strateškog planiranja. Izrada nacrta poslovnog plana sadrži tačke:

- izvršni siže,
- analizu trenutne situacije i budućeg okružena,
- prijedlog tehničkog plana, koji uključuje: tržišni aspekt, tehnološki aspekt, organizacijski aspekt i kadrovski aspekt,
- finansijski plan, kojim se objedinjuju budžeti glavnih planova,
- analizu rizika, kojom se predviđa plan B, i
- prijedlog realizacije poslovnog plana.

4.2.1. Izvršni siže

U izvršnom sižeu se na navode relevantni podaci poslovnog plana kao što su: ključne informacije i vrijednosti, prioriteti (ukupni kapaciteti proizvodne/uslužne infrastrukture), budžet za pojedine glavne planove, kao i efekti koji se očekuju nakon implementacije poslovnog plana.

4.2.2. Analizu trenutne situacije i budućeg okružena

Sa analizom trenutne situacije utvrđuje se uspješnost poslovnog plana iz predhodnog planskog perioda i trenutna tržišna pozicija preduzeća. Ovom analizom je obuhvaćeno vrijednovanje performasi/rezultata koje su postignuti u predhodnoj godini, uključujući analizu postojećih snaga/sposobnosti menadžera i organizacijske sposobnosti, koje su korištene u implementacije strategije predhodnog perioda. U tom smislu se analiziraju u pogledu uspješnosti implementacije strategije predhodne godine:

- nematerijalni resursi/ljudski resursi,
- materijalni resursi,
- organizacijske sposobnosti,
- menadžerske sposobnosti,
- stanje upravljanja kvaliteta sa aspekta ISO standarda,
- konkurentske prednosti,
- tržišna pozicija,
- brzina proizvodnosti/usluživanja,
- tehnologije
- stepen zadovoljstva korisnika/kupaca.

Svrha analize trenutne situacije je da se utvrdi postojeće stanje, sa ciljem da se to stanje unaprijedi i poboljša u narednom planskom periodu. Ova analiza se koristi za definiranje funkcionalnih, poslovnih strategija i korporativne strategije, što omogućuju decentraliziranim preduzećima da steknu bolji uvid u svoje trenutne sposobnosti iskorištavanje prilika (šansi) koje dolaze iz vanjskog okruženja u budućem planskom periodu. U analizi budućeg okruženja akcenat treba staviti na vanjsko i unutrašnje okruženje. Manje trošenje energije na unutrašnje povezivanje, a više na vanjske integracije, obezbjeđuje veću uspješnost preduzeću. U tom smislu treba pravilno rasporediti trošenje energije za vanjsko i unutrašnje povezivanje. Osim toga ova analiza utvrđuje koji su to materijalni resursi, nematerijalni i organizacijske sposobnosti, potrebni da se strategija budućeg perioda efikasno implementira.

4.2.3. Prijedlog tehničkog plana

Tehničkim planom preduzeće implementira (operaconilizira) strategiju poslovnog plana kroz glavne planove:

- marketinga,
- novih proizvoda/usluga,
- proizvodne/uslužne infrastrukture,
- organizacije,
- upravljanja ljudskim resursima, i
- upravljanje kvalitetom.

Da bi se glavni planovi mogli efektivno i efikasno implementirati neophodno sagledati:

- tržišni aspekt za buduće poslovanje,
- zahtjeve u pogledu proizvodnosti/uslužnosti,

- zahtjeve proizvodne/uslužne infrastrukure sa aspekta tehnoloških mogućnosti, organizacijske sposobnosti,
- kadrovske mogućnosti (menadžerske mogućnosti i mogućnosti izvršnih kadrova), i
- zahtjeve upravljanje kvalititetom vezano za implementaciju poslovnog plana.

Glavni aspekti tehničkog plana odnose se na tržišni aspekt, aspekt proizvodnosti/uslužnosti, tehnološki aspekt, organizacijski aspekt, i kadrovski aspekt, koji su povezani procesno, u kome korisnici/kupci postavljaju zahtjeve na proizvode/usluge, a proizvodi/usluge na tehnologije, koje se ugrađuju u proizvodnu i uslužnu infrastrukturu, a proizvodna/uslužna infrastruktura postavlja zahtjeve na organizacijski aspekt, u kome se organizacijska struktura popunjava sa ljudskim resursima po zahtjevu organizacijske kulture. Ovaj proces se završava sa aktivnošću upravljanja kvalitetom, čime se ovom procesu dodaje vrijednost po zahtjevu upravljanja ljudskim resursima.

Tržišni aspekt marketinga ima ključnu ulogu u osiguranju izvora temeljnih konkurentskih prednosti i kreiranju vrijednosti. Sa marketingom se osigurava efikasno povezivanje preduzeća sa korisnicima/kupcima i konkurencijom. Da bi se efikasnost marketinga reflektirala na uspješnost poslovanja, aktivnosti marketinga treba da budu orijentirane na budućnost. Ključno je za preduzeće da se plan marketinga fokusira na izgradnju odnosa sa korisnicima, koji će mu donijeti vrijednosti izražene u potrošačkom kapitalu. Sa odgovornim odnosom prema korisniku stječe se lojalnost/zadržavanje korisnika i tako smanjuje njihovo osipanje. Vezano za kvalitet, treba istaći da je kvalitet pored tržišnog učešća najvažnija determinanta profitabilnosti preduzeća. Kvalitet je baziran na korisničkom stavu percepcije vrijednosti proizvoda/usluge. Kvalitetni proizvodi/usluge na dvostruk način doprinose konkurentskoj prednosti preduzeća: kroz tržišni položaj i internu efikasnost. U smislu inovativnosti treba se fokusirati, pored inovacija operacija i inovacije proizvoda/usluga i inovacije: inovacije strategije i inovacije menadžmenta koji donose održive konkurentske prednosti. Sa tržišnog aspekta vrlo važno je razmotriti ulogu intelektualnog kapitala i poslovne komunikacije u postizanju održive konkurentske prednosti.

Aspekt proizvodnosti/uslužnosti: Brzina sa kojom se uvodi novi proizvod/nove usluge kojima se osigurava zadovoljstvo korisnicima je ključna mjera efikasnosti svakog preduzeća. Aspekt proizvodnosti/uslužnosti se fokusira na zadovoljstvo i brzinu usluživanja korisnika. Proizvodi/usluge treba razmatrati sa aspekta eksternog pogleda na kvalitet koji je baziran na korisničkom stavu, koji je određen stepenom mogućnosti da se zadovolje korisničke/kupčeve potrebe. Napominjemo da se sa internog pogleda na kvalitet, kvalitet mjeri internim zahtjevima postavljenim u unaprijed utvrđenim specifikacijama. Sve aktivnosti, bilo da su eksternog ili internog karaktera, su usmijerene ka zadovoljavanju korisnika. Visok kvalitet

proizvoda/usluga povećava vrijednost preduzeća u očima korisnika i na taj način se postiže njegovu lojalnost, koja je direktno proporcionalna sa visinom kvaliteta proizvoda/usluga. Visok kvalitet utječe na konkurentsku prednost putem efikasnosti, odnosno iz nižih troškova ostvarenih brigom o kvalitetu proizvoda/usluga. Kvalitetne usluge doprinose poboljšanju konkurentske prednosti kroz tržišni položaj, koje obezbjeđuju visoke prodajne cijene, i kroz internu efikasnost, koja obezbjeđuje niske troškove proizvodnje/usluživanja.

Tehnološki aspekt: Tehnološki aspekt je važan za razvoj kako proizvodne tako i uslužne infrastrukture. Svako preduzeće u svom razvoju koristi tehnologije koje se ugrađuju njenu infrastrukturu. Za proizvodna preduzeća to su mašine/strojevi, a za uslužne su to mreže uglavnom informacijsko komunikacijskih tehnologija. Stoga je potrebno posebno za svako preduzeće razmotriti tehnološki aspekt. Ovaj aspekt ukazuje na potrebu uvođenja novih tehnologija, koje će korisnicima predstavljati zadovoljstvo, a preduzeću osigurati veću dugoročnu profitabilnost.

Organizacijski aspekt: Organizacijski aspekt ukazuje na organizacijski koncept kojim se treba implementirati poslovni plan. Ključni elementi organizacijskog koncepta su organizacijska struktura kojom se osigurava efikasna implementacija strategije poslovnog plana i kontrolni sistem koji pomaže strateškom menadžmentu da vrijednuje dostignute rezultate u pogledu implementacije strateških ciljeva. Sa organizacijskim konceptom se definiraju uslovi za postavljanje menadžerske i izvršne strukture koja će upravljati kompanijom/preduzećem. Ti uslovi odnose se na jasno definirane funkcije odlučivanja, komunikacije, koordinacije, motivacije, i jasno definirane odgovornosti vezane za implementaciju poslovnog plana.

Odgovornost treba vezati za kompetencije (stručne, socijalne i komeracijalne) i energiju vođenja (autoritet, moć, utjecaj). Kada je u pitanju energija vođenja odgovornost ne treba vezati samo za ovlaštenja, odnosno autoritet, koji se delegira kao pravo koje se stječe putem pravilnika, već i za druga dva izvora energije vođenja: moć i utjecaj, koji predstavljaju menadžersku sposobnosti u obavljanju planiranih aktivnosti. Menadžeri koji posjeduju sjedinjeno ova tri izvora menadžerske energije su u stanju da u potpunosti ispune obaveze za koje su odgovorni, jer imaju punu kontrolu u izvršavanju svih aktivnosti iz poslovnog plana. Stoga treba dizajnirati organizacijsku strukturu, tako da omogući operativnom menadžmentu, koordinaciju u izvršavanju planiranih aktivnosti, koja stvara pretpostavke za ispoljavanje na najbolji način vještina i sposobnosti izvršnih kadrova (zaposlenih, osoblja) u izvršavanju planiranih poslovnih aktivnosti za koje su odgovorni.

Kadrovski aspekt: Kadrovski aspekt ima ulogu u popunjavanju organizacijske strukture sa kadrovima koji ispunjavaju uslove zahtjeva glavnog plana organizacije, odnosno zahtjeve

organizacijske kulture. Upravljanje ljudskim resursima se uklapa u proces tehničkog plana, tako što se organizacijska struktura popunjava sa ljudskim resursima, koji posjeduju kompetencije, izvore energije vođenja i sposobnosti koje se stvaraju u odnosima (humani kapital) među zaposlenim koji su zasnovani na uzajamnom poštovanju i uzajamnom povjerenju, kao i odgovoranim odnosima sa korisnicima. Uspješno upravljanje ljudskim resursima je od vitalnog značaja za preduzeće, a to podrazumijeva da:

- svaka osoba bude profilirana u skladu sa dodijeljenim aktivnostima poslovnog plana,
- da je sposobna da obavi povijereni planirane aktivnosti/zadatke ili operacije,
- da je obavi u potpunosti, da je obavi u predviđeno vrijeme,
- svaka od tih poslovnih aktivnosti bude tačno ono što je trebalo napraviti u skladu sa poslovnim planom.

Koncepti tehničkog plana omogućuju izradu glavnih planova, kojima se operacinalizira strategija. Ovim planovima koji, predstavljaju aktivnosti procesa glavnih planova, određuje se budžet i prioriteti. Tipična forma budžeta ima strukturu u kojoj su dati investicijski i operativni troškovi, kao i tekući troškovi i troškovi operacionaliziranja. Budžeti su rasčlanjeni na budžet glavnih područja funkcionalnog menadžmenta.

Plan marketinga: Sa planom marketinga počinje proces glavnih planova, kojima se operacionizira strategija na nivou korporacije/kompanije. Za marketing smo rekli da efikasno povezuje ponudu i tražnju proizvoda/usluga. U planu marketinga se postavljaju zahtjevi korisnika/kupaca na proizvode/usluge. Da bi se utvrdili ovi zahtjevi potrebno da marketing istraživanjem tržišta ili procesom praćenja korisničkih aktivnosti dođe do znanja o potrebama i očekivanjima korisnika/kupaca. Markentiškim budžetom se obezbjeđuju: prihodi od svih proizvoda/usluga, ciljevi prodaje, prihodi od tarifa (regulirano zakonom), troškovi projekta za ponude, reklame i promocije, troškovi prodaje, troškovi potrošačkih usluga, i radnih mjesta u marketingu.

Plan novih proizvoda/usluga: Planom novih proizvoda/usluga se ispunjavaju zahtjevi marketinga vezano za potrebe i očekivanja korisnika/kupca u pogledu razvoja novih proizvoda odnosno usluga. Da bi se zadovoljili zahtjevi korisnika proizvodi/usluge postavljaju zahtjeve na tehnologije koje će biti ugrađene u proizvodnu/uslužnu infrastrukturu. Budžet za nove proizvode/usluge uključuje: troškove istraživanja, posebne dodatne zahtjeve za novim proizvodima/uslugama, troškove razvoja, posebno reklamiranje i promociju prodaje.

Plan proizvodne/uslužne infrastrukture: Da bi se napravio operativni plan proizvodne/ uslužne infrastrukture preduzeća, ključno je u skladu sa zahtjevom proizvoda/usluga na proizvodnu/uslužnu infrastrukturu, izvršiti izbor tehnologija koje su u stanju, kada se

ugrade u proizvodnu/uslužnu infrastrukturu, proizvesti/pružati proizvod/usluge zahtjevanog kvaliteta. Operativni plan prave funkcionalne i operativne jedinice proizvodne/uslužne infrastrukture, i razvoja i istraživanja preduzeća, koji može uključivati i investicije. Dobro poznavanje korisničkih/kupčevih zahtjeva, raspoloživosti prizvodne/uslužne infrastrukture, i odgovarajućih poslovnih procesa omogućuje da preduzeće razvije tehnološki plan, odnosno plan proizvodne/uslužne infrastrukture, u koju će biti ugrađene nove tehnologije, koje će omogućiti korisniku zadovoljstvo, time što će mu obezbjediti/pružati proizvod/usluge visokog kvaliteta i cijenovno prihvatljive. Budžet prizvodne/uslužne infrastrukture uključuje troškove investiranja, u čemu ključnu ulogu imaju programi razvoja i projekti.

Plan organizacije: Prve tri aktivnosti, procesa glavnih planova se odnose na razvoj proizvodne/uslužne infrastrukture, koja će prizvoditi/pružati proizvod/usluge po zahtjevu korisnika. Stoga, preduzeća, putem operativnog plana organizacije po zahtivu proizvodne/uslužne infrastrukture, treba uspostaviti organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu, koje će ispoljiti efikasnost prilikom implementacije poslovnog plana. Ta efikasnost se, prije svega, odnosi na efikasnost implementacije projekata i razvojnih programa po kojima se razvija/širi proizvodna/uslužna infrastruktura da bi se zadovoljili postojeći i novi potencijalni korisnici/kupci. U planu organizacije treba jasno postaviti sistem odgovornosti, ovlašćenja (autoritet), i šta se traži u pogledu stvaranja kvalitetnih odnosa unutar (zaposleni) i van preduzeća (korisnici) kojima se stvaraju vrijednosti izražene u humanom kapitalu putem organizacijske strukture i kompetencija, energije vođenja i sposobnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima putem organizacijske kulture.

Plan upravljanja ljudskim resursima: Planom ljudskih resursa se ispunjavaju zahtjevi organizacije na kompetencije, izvore energije vođenja i na sposobnosti koje nastaju u odnosima sa stakeholderima. Upravo ovim planom se riješava pitanje odgovornosti, ovlaštenja, i odnosa među zaposlenim. Ljudski resursi preduzeća predstavljaju humani kapital, jer svoje iskustvo, znanje, i intuiciju, transformiraju putem poslovanja u vrijednosti izražene u intelektualnom kapitalu. Kako efektivnost i efikasnost poslovnog plana ovisi od popunjavanja organizacijske strukture sa ljudskim resursima, to se izborom kompetentnih i kadrova koji posjeduju sposobnosti moći i utjecaja i sposobnosti uređivanja odnosa sa stakeholderima u planu upravljanja ljudskim resursima mora posvetiti posebna pažnja, a to znači da mora biti usklađena svaka poslovna aktivnost sa menadžerskim i mogućnostima izvršnih kadrova u izvršavanju planiranih aktivnosti. Nesklad između plana organizacije/organizacijske kulture i plana ljudskih resursa predstavlja slabost i najveću opasnost za efikasnu implementaciju poslovnog plana. Budžet upravljanja ljudskim resursima, odnosno rentni budžet treba da pokrije troškove radne snage, materijalne troškove, tekuće troškove i troškove zaposlenih (troškovi plata).

Plan kvaliteta: Sa planom kvaliteta završava se proces glavnih planova. Od kvaliteta, kao temeljnog oslonca konukrentske prednosti, se zahtjeva da proizvod/usluge koje se nude/pružaju korisnicima budu visokog kvaliteta, i da operacije osoblja proizvodne/uslužne infrastrukture budu u skladu sa zahtjevom pogodnosti i podrški održavanju infrastrukture proizvodnih/uslužnih preduzeća. Stoga budžet za plan kvaliteta treba da pokrije troškove kapitalnih promjena ka novim programima, troškove za poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga i operacija zaposlenih, i troškove edukacije (obrazovanja).

4.2.4. Prijedlog finansijskog plana

Nakon što su sagledani svi aspekti tehničkog plana, i nakon što su napravljeni glavni planovi marketinga, novih proizvoda/usluga, proizvodne/uslužne infrastrukture, organizacije, upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta, vrši se objedinjavanje svih planova na nivou preduzeća putem finansijskog plana. Prije nego što se pristupi objedinjavanju budžeta za pojedine glavne planove, potrebno je napraviti odgovarajuće tabele u koje će se unositi realizirani prioriteti iz predhodnog planskog perioda, a zatim planirani prioriteti za naredni period. To znači da se u odgovarajuće tabele, prvo unose realizirani resursi: prioriteti, kapaciteti proizvodne/uslužne infrastrukture, i utrošena sredstva za njih u prehodnoj godini, a zatim planirani kapaciteti i budžet za tekuću godinu poslovnog plana. U istoj tabeli su predviđene kolone sa upoređivanje rezultata u odnosu na predhodnu godinu i odnos između planiranog i realizovanog (implementiranog) u tekućoj godini za koju se pravi poslovni plan.

U finansijskom planu trebaju biti date odgovarajuće analize poslovnih aktivnosti u smislu ekonomske opravdanosti ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu, kao i u organizacijske sposobnosti. Poslovni plan treba staviti u kontekst sagledavanja finansijske situacije preduzeća. To znači da treba pregledno, potpuno, i vjerno prikazati finansijsku situaciju koja nastaje implementacijom poslovnog plana. Ova analiza treba da pruži upotrebljive podatke strateškom menadžmentu radi uvida dobrih i loših strana poslovnog plana, a u svrhu strateške kontrole u toku implementacije strategije poslovnog plana.

Finansijski plan treba da uključi determinante finansijske situacije koji naglašavaju faktore koji determiniraju bolju predstavu o performansama poslovnog plana. Na finansijsku situaciju koja će nastati poslovnim planiranjem imaju utjecaj vanjski i unutrašnji faktori, ali je ipak veća zavisnost od unutrašnjih, koje treba uzeti u obzir prilikom pravljenja finansijskog plana. U finansijskom planu trebaju biti dobro definirane poslovne aktivnosti vezane za nabavke rezervnih djelova, ulaganja u tehnologije proizvodne/uslužne infrastrukture, prodaju i naplatu proizvoda/usluga. Adekvatno obavljeni poslovi u vezi nabavke i prodaje, uzimanja kredita, stalno prilagođavanje prodajnih cijena, obezbijeđenja novčanih sredstava

će mijenjati i kreirati finansijsku situaciju preduzeća. U finansijskom planu treba uzet u obzir stanje sadašnjeg privrednog sistema i mjere ekonomske politike, koje se reflektuiraju na finansijski rezultat (negativno ili pozitivno), kao i inflatorna kretanja, koja se odnose na strukturu ulaganja, s jedne strane, i strukturu izvora finansijskih sredstava sa druge strane. Sve više se u finansijski plan, osim tržišnih rizika (vanjske prijetnje) uvrštava i operativni rizik tj. finansijski rizik poslovanja (unutrašnje slabosti preduzeća).

4.2.5. Analiza rizika

Nakon prijedloga finansijskog, a prije prijedloga realizacije poslovnog plana vrši se analiza rizika, koji se odnosi na odlučivanje prilikom implementacije donesenih odluka. U finansijskom planu se proračunavaju/uključuju rezervacije za rizike poslovanja, kao planske vrijednosti, tj. nivo tolerancije i zaštite preduzeća od potencijalnih rizika. Ovom analizom trebaju biti obuhvaćene sve aktivnosti poslovnog plana koje su rizične, a prije svega, budžetiranje, upravljanje projektima, kao i neizvjesnosti koje dolaze iz vanjskog okruženja. Analiza rizika se ugrađuje u poslovni plan B, koji će se pripremiti, kako bi se mogao upotrebiti u slučaju da se poslovni plan A ne može realizirati. Rizik koji se odnosi, npr., na budžet zahtjeva poznavanje strukture budžeta i vjerovatnoće da će se obezbjediti finansijska sredstva za njegovu realizaciju, u slučaju ne mogućnosti realizacije plana A. Većina investicijskih odluka podližu riziku, to je i planiranje novih proizvoda/usluga rizično. Rizik se odnosi na prognoze korisničkih zahtjeva, i dr.

4.2.6. Prijedlog implementacije poslovnog plana

Neovisno od toga koliko se napora uloži u izradu poslovnog plana, strateško planiranje bez pravilne implementacije, ostaje bez stvarnog utjecaja na razvoj preduzeća, što znači da uspješno definiranje/izbor strategije poslovnog plana nije garancija za njenu uspješnu implementaciju. Ključne komponente za realizaciju poslovnog plana su plan organizacije i izvedbeni projekti, ali treba uzeti u obzir programe razvoja, procedure kojim se realizuje poslovni plan, kao i budžet. Prije pravljenja prijedloga realizacije poslovnog plana moraju se detaljno razmotriti pitanja:

- ko su ljudi koji će voditi računa o poslovnom planu?
- šta mora biti urađeno?
- kakve se performanse/rezultati očekuju koordinacijom aktivnosti?
- nedostatak sposobnosti uključivanja zaposlenih,
- nedovoljno obučeno ljudstvo,
- neodgovarajući operativni menadžment,

- slabu definiranost ključnih zadataka i aktivnosti u planu implementacije poslovnog plana, i
- neadekvatna kontrola od strane strateškog menadžmenta.

Vodilja u razvijanju i izvršavanju aktivnosti poslovnog plana mogu biti:

- uspostavljanje odgovornosti,
- popravljanje organizacije,
- usklađivanje organizacije sa kompetencijama menadžerske i izvršne strukture,
- obezbijeđenje unutrašnjed/internog okruženja u kome se zaposleni mogu isticati rezultatima, i
- procjenjivanje i nagrađivanje.

Uspostavljanjem odgovornosti strateški prioriteti kompanije/preduzeća se trebaju staviti u jasne, mijerljive operativne planove u okviru glavnih područja funkcionalnog menadžmenta. Da bi se uspostavio sistem odgovornosti moraju kompetencije zaposlenih biti takve da oni planirane aktivnosti mogu odgovorno realizirati. Nakon uspostavljanja odgovornosti treba uskladiti organizaciju sa strategijom poslovnog plana. To znači da treba mijenjati organizacijsku strukturu koju treba uskladiti, tako što će se menadžerima dodjeljivati autoritet (ovlaštenje) ako posjeduju izvore energije vođenja u vidu sposobnosti moći i utjecaja, uzimajući pritom njihove sposobnosti stvaranja odnosa među zaposlenim kojima se stvaraju ekonomski efekti. Promjenom organizacijske strukture, kao i organizacijske kulture, preduslov su za otklanjanje prepreka, odnosno prijetnji i slabosti koje dolaze od vanjskog i unutrašnjeg okruženja. Pritom treba koristiti timove koji su formirani na bazi zajedničkih stilova i zajedničkih interesa. Preduzeća trebaju alocirati svoje ljudske i materijalne resurse tamo gdje se ostvaruje veća profitabilnost na duži rok. Odgovarajućom koordinacijom treba sprečiti sile koje vode centralizaciji, a omogućiti decentralizaciju putem organizacijskih oblika koji su formirani na bazi profitnog potencijala. Ključno je za realizaciju poslovnog plana da obezbijedi unutašnje integracije preduzeća na bazi uzajamnog poštovanja i uzajamnog povijerenja. To znači obezbijediti interno okruženje da se omogući efektivna i efikasna implementacija poslovnog plana, što uključuje selekciju, obuku zaposlenih za efikasnost u izvršavanju poslovnog plana, kao i popravljanje procesa koji se ne odvijaju u skladu sa stvaranjem dodatne vrijednosti. Kada se poslovni plan realizira treba izvršiti pregled performansi/dostignutih rezultata, kako bi se mogli nagraditi oni zaposleni koji su ostvarili dostizanje postavljenih strateških ciljeva na efikasan način.

U prijedlogu poslovnog plana treba voditi računa da se nadležnost dodjeljuje ljudstvu/zaposlenim koji ispunjavaju zahtjeve organizacijske kulture. Ovo podrazumijeva da

menadžeri i izvršni kadrovi koji popunjavaju organizacijsku strukturu moraju imati kompetencije, capi i humani kapital koji potječu od odnosa među zaposlenim. Ako ovi uslovi nisu ispunjeni menadžer neće imati sposobnosti da odgovorno izvrši planirane zadatke, i neće imati dovoljno energije za efikasnu implementaciju, i neće biti sposoban za održavanje odnosa među zaposlenim koji su bazirani na međusobnom poštovanju i utjecaja. U prijedlogu plana treba analizirati koliko će organizacijska struktura imati promjena da bi se efikasno implementirao poslovni plan. Stoga, prvi zadatak strateškog menadžmenta da dizajnira organizacijsku strukturu koja će biti u funkciji uspješne implementacije poslovnog plana.

Da zaključimo, operativni dio poslovnog plana treba zaposlenim da osigura okruženje u kome se mogu isticati rezultatima, što podrazumijeva odgovarajuću selekciju, edukaciju, i razvoj kompetencija za budućnost, popravljaje isprekidanih procesa, i obezbijeđenje efikasne komunikacije i koordinacije na svim nivoima menadžmenta. Pritom, kontrola u poslovnom planu treba da obezbijedi vrijednovanje ostvarenih performansi i planiranih ciljeva. Kontrola treba da ukaže na probleme, koji neminovno prate implementaciju strategije, o kojim treba voditi računa, a odnose se, između ostalog, na:

- neefektivnu koordinaciju aktivnosti,
- nedostatak uključivanja zaposlenih,
- neadekvatnu obučenost, i
- slabu definiranost ključnih aktivnosti u planu implementacije strategije poslovnog plana.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Namjera knjige „REGONALNI RAZVOJ KANTONA FBiH SA OSVRTOM NA TUZLANSKI “, je prije svega, da pomogne svim onim koji su društveno odgovorni za privredni i ekonomski razvoj. Korisna je i inovatorima menadžmenta/rukovođenja koji žele osmisliti novo rukovođenje u domaćim kompanijama/preduzećima. Privreda u našoj zemlji je u problemima zbog ekonomije koja nije bazirana na znanju i rukovođenja koje nema strateški karakter. To je razlog zašto preduzeća u našoj zemlji nisu konkurentna. U prvoj deceniji 21.vijeka ljudi osjećaju rastuću brigu zbog nadolazeće budućnosti. Mnogo toga ukazuje na problem zapošljavanja i tamniju stranu budućih prihoda. Privrede mnogih zemalja, među kojima je i naša, suočile su se prevrtljivim/nepravednim privatizacijama. Poznato je da ni jedna zemlja danas ne može ostati izolirana od svjetske ekonomije. Ako zatvori svoja tržišta stranim konkurentima, njezini će građani puno više plaćati za proizvode slabijeg kvaliteta. Ali ako otvori svoja tržišta, suočit će se s oštrom konkurencijom, pa će mnoge domaće kompanije poslovati sa teškoćama.

A upravo kantoni u FBiH se suočavaju sa tom tamnijom stranom. Tržište Federacije opterećuje monopol i centralizam. Preduzeća ne posjeduju sposobnosti da pokrenu tržište, a rukovodioci nisu sposobni da pokrenu internu konkurenciju gdje će se zaposleni boriti za bolij status putem znanja, ideja i sposobnosti. Interna konkurencija nije pojam koji je interesantan u domaćim nompanijama Njima je nepojmljivo stvaranje zadovoljstva za korisnika, partnerstvo, udruživanje, timski rad i slično. Zbog toga i nije čudo što je nezaposlenost najveća u Evropi. Sve ovo ukazuje, posebno kada je u pitanju zapošljavanje da puno toga mora promijeniti. Domaće kompanije moraju otkriti nove načine na koje mogu proizvesti utrživu vrijednost, proizvode ili usluge koji su drugi voljni nabaviti. One moraju zamisliti i stvoriti nova načela kojim će marketing biti osavremen u sklopu osavremenjavanja menadžmenta/rukovođenja. Ovakvo stanje ukazuje da su potrebne korjenite promjene u poslovnim procesima i proceima obnove i razvoja, odnosa prema korisnicima, ali i drugim nosiocima materijalnih interesa/stakeholdera.

Najveći problem u kantonima FBiH vezuje se za znanje. Političke stranke treba zaustaviti da na ključne izvršne funkciji u vlasti i u preduzećima postavljaju ljude čije se sposobnosti ne podudaraju sa zahtjevima kvalifikacija funkcije koju obnašaju, što je utjecalo da se privredni problemi rješavaju na štetu društva. Obim ulaganja u obnovu i razvoj je smanjen i dalje će se nastavlja sa uništavanjem nauke, obrazovanja i kulture. Neodgovorni ljudi, ljudi manjeg nivoa svijesti, gdje god da rade daju nula posto poslovnom/konkurentskom uspjehu. Ovakvo stanje je nastalo što obrazovni sistem nije proizvodio kadrove za proizvodnju/uslуživanje, odnosno znanje, sposobnosti i vještine, već diplome. Smanjenjem obima

ulaganja u obnovu i razvoj dovelo je do toga da se smanjio organizacijski kapital, koji je neophodan za profitabilno poslovanje. Zapostavljanjem obrazovanja i nauke u političkom i korporativnom svijetu svorene su zone približno prosječnih ljudi, posebno kada su pitanju kompetencije (stručne, socijalne, komercijalne) i eneregija vođenja vezano za sposobnosti moći bez autoriteta i utjecaja bez moći i autoriteta. To je dovelo do manjeg ulaganja u budućnost. A još kada se uzme u obzir da je privatizacijom uništena privreda, to je društveno stanje postalo katastofalno.

Demokratizacija društva se ne može postići, ako se ne poveća svijest naših ljudi o potrebi demokratizacije znanja, zašto je neophodna kontinuirana obuka i doživotno učenje[21]. Demokratizacija našeg društva podrazumjeva da se korporativni svijet ne oslobodi samo od postojećeg vjerovanja o rukovođenju kad su u pitanju centralizam i monopol, već i od utjecaja političkih stranaka da na ključne pozicije u javnim preduzećima dovode nekompetentne ljude. Radikalne promjene podrazumijevaju da se sa dosadašnjim načinom poslovanja preduzeća ne mogu postati prilagodljiva u pogledu:

- osmišljavanja novih načela rukovođenja koja bi omogućila da preduzeća budu konkurentna, kako bi postala dugoročno profitabilna,
- postizanja održive konkurentske prednosti kako bi preduzeća bila osposobljena da budu pokretači eksterne konkurencije, a rukovodioci i interne konkurencije,
- stvaranja korisničkog zadovoljstva, kako bi preduzeća bila prihvatljiva za korisnike/kupce.

Da bi se unaprijedila tehnologija rukovođenja moraju se razdvojiti ljudi koji žele sačuvati privilegije od onih koji žele stvoriti preduzeća koja su manje strukturirana, a karakterizira ih labavije upravljanje. Kompetentnost preduzeća i zaposlenih su najvažniji faktori za odgovorno obavljanje poslovnih aktivnosti. Međutim, danas je većina preduzeća društveno neodgovorna, jer ne posjeduju dokazane sposobnosti za stvaranje konkurentske prednosti. Od preduzeća se traži da daju doprinos društvu putem stvaranja vrijednosti. Ne smije se dozvoliti da preduzeća ostvaruju samo svoje interese, već moraju zadovoljiti i društvene potrebe. Ako to ne čine društveno su neogovorna. Preduzeća se moraju osposobiti za pokretanje novog poslovanja, a to znači da moraju usmijeriti svoje rukovođenje ka stvaranju novih prilika. To ukazuje da treba osmisliti model rukovođenja koji će predstavljati sveobuhvatan sistem upravljanja ljudskim resursima u pogledu zapošljavanja izuzetno sposobnih ljudi i u pogledu finansiranja i otkrivanja novih poslovnih inicijativa koje će pomoći da preduzeća ostvaruju dugoročni konkurentski uspjeh.

21 Hatunić Emin, Mashar Jahić, Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET. 2014., str. 157.

Rukovođenje treba osmisliti i razviti kao proces u kojem menadžeri manje upravljaju, a više služe zaposlenim. Kod zaposlenih treba razvijati osjećaj za duh zajedništva, kako bi se mogli uključiti u neumoljivu potragu za strateškom učinkovitošću i kvalitetom. I što je vrlo važno preduzeća trebaju ograničiti nejednakosti u naknadama, tako što će se ocjenjivanje i nagrađivanje zaposlenih temeljiti na stvaranju vrijednosti. U preduzećima ne treba dozvoliti da se moć vezuje za autoritet baziran na pravu, već na znjaju, sposobnostima i vještinama, a to znači da izvršnu moć i prestiž treba vezivati za veličinu poslovanja. U preduzećima treba razviti shvatanje da su inovacije i intelektualni kapital u funkciji poboljšanja poslovanja. Preduzeća trebaju biti decentralizirano organizirana sa malim timovima i vođama koji služe članovima tima. Timove treba učiniti da budu odgovorni za ključne operativne odluke. Sa uvođenjem demokratije u svjest zaposlenih, zaposleni postaju svijesniji svoje odgovornosti. Inovativnim preduzećima ne trebaju šefovi, već trebaju vođe čija izvršna moć zavisi od onih koji stvaraju vrijednost.

Ova knjiga nema namjeru da predvidi budućnost rukovođenja, nego da pomogne kreativnim i inovativnim ljudima da ga sami osmisle. Mnogim rukovodiocima je teško shvatiti da se mogu stvoriti preduzeća u kojima funkcionira kreativna anarhija koja se neprestano razvija i u kojoj postoji mnogo vođa i izuzetno kreativnih radnika. Odgovornost, koji se vezuje za demokratiju, je pojam kojem treba dati posebnu pažnju i važnost pri stvaranju preduzeća za novo doba. Demokratija, koja podrazumijeva veću svijest građana u političkom svijetu da izaberu između mnoštva političkih opcija onu koja će na najbolji način ispuniti zahtjeve građana i veću svijest zaposlenih u korporativnom svijetu da izaberu vođe koji će manje upravljati, a više služiti. Demokratiju treba shvatiti kao set mehanizama odgovornosti, koji se se vezuje za kompetencije i energiju vođenja, pa je normalno da se odgovornost treba vezati za postignute poslovne rezultate. Najveće greške se prave kada se zaposleni plaćaju po kvalifikacijama radnog mjesta, a ne po sposobnostima da stvaraju dodatnu vrijednost.

Ne smije se dozvoliti da preduzećima upravljaju nekompetentni ljudi, ljudi koji ne posjeduju energiju vođenja i sposobnosti za održavanje odnosa unutar i van preduzeća kojima se stvara dodatna vrijednost. Na ključne pozicije u državnoj upravi i preduzećima ne treba postavljati ljude koji autoritet zasnivaju na položajnoj pameti, već ljude koji posjeduju kompetencije i sposobnosti moći i utjecaja. Ljudi koji nisu kompetentni i ne posjeduju energiju vođenja ne mogu biti odgovorani, jer nemaju kontrolu nad djelom svoje odgovornosti vezano za obavljanje planiranih poslovnih aktivnostiu, a to znače da nisu u mogućnosti da izvrše obaveze iz poslovnog plana koje su im dodjeljene. U tom smislu nephodno je prilikom implementacije strategije postaviti sistem odgovornosti koji će zahtijevati da se upravljanja ljudskim resursima, tako što se kod zaposlenih razvija humani

kapital (kompetencije, odnosi, vrijednosti) i kapital imidža (vjerodostojnost, koherentnost, konzistentnost, sinhronizovanost).

Domaće kompanije/preduzeća trebaju motivirati zaposlene da daju najbolje od sebe. Od zaposlenih se očekuje da imaju razumijevanje kako mogu doprinijeti konkurentskom uspjehu, a to mogu postići ako shvate da je njihova uloga povezana sa obnovom i razvojem preduzeća. Svaki zaposleni treba biti spreman da uloži veći napor nego što se to od njega očekuje kako bi njegov doprinos u konkurentskom uspjehu bio veći. Zaposlenim treba dati više slobode, treba ih poticati/motivirati na aktivizam i na internu konkurenciju. Kada se manje upravlja zaposlenim, kada se zaposleni ovlašćuju putem sposobnosti moći i utjecaja, kada su povezani duhom zajedništva i kada imaju osjećaj svrhe koja je vrijedna izuzetnih dopronosa, tada će želja za konkurentskim uspjehom biti stvarna.

Domaće kompanije/preduzeća moraju, kako bi bila konkurentna, osmisliti proces rukovođenja koristeći izazove prilagodljivosti, koji trebaju same osmisliti i stvoriti. Da bi preduzeća bila prilagodljiva moraju biti inovativna, što je uslov za konkurentski uspjeh i privlačna u smislu svaranja zadovoljstva korisnicima. U tom smislu moraju poći od preduslova za stvaranje preduzeća koja krasi iznimna kreativnost i sklonost osnaživanju. Nova načela menadžmenta/rukovođenja treba da odgovore na izazove 21.vijeka. To ukazuje da treba početi sa proučavanjem komponenti prilagodljivosti: tržište i demokratija, koje su prilagodljive, inovativne i iznimno privlačne. Tržišta, koja su po pravilu decentalizirana i apolitična, alociraju resurse na fleksibilan način. Demokratija otkriva nova dizajnerska pravila za preduzeća 21.vijeka[22]:

- vođe moraju biti istinski odgovorni zaposlenim koje vode, a posebno prema onim koji posjeduju više ljudske sposobnosti: strast, kreativnost, poduzentnost,
- zaposleni moraju osjećati slobodu da upotrebe svoje pravo na neslaganje i da rade ono što je u interesu preduzeća i njihovom interesu, inače neće doći do ubrzavanja i širenja poslovanja,
- razvijanje politike mora biti decentralizirano što je više moguće,
- aktivizam se mora poticati i poštovati.

Domaće kompanije mogu nadmašiti svoje konkurente samo ako usvoje novu filozofiju marketinga u kojoj su korisnici prvi izvor konkurentske prednosti. Marketing mora zadržati visoke standarde u poslovanju. Stoga je potrebno uvesti kodeks etičkog ponašanja u marketingu, tako da zaposleni u marketingu čuvaju povjerenje i učinkovitost marketinga. Pristup i organizaciju marketinga treba zasnivati na: marketinškoj orijentaciji prema

22 Hamel Gary, autor, Marija Bilić, prijevod Budućnost menadžmenta, Zagreb 2007/2009, CIP-695005, str. 169.

korisnicima i tržištu, analitičkom pristupu kad je u pitanju okvir za analizu stalnih problema u upravljanju marketingom, pogled na osnovne discipline koje su interesantne za marketing, prije svega kao što su:

- ekonomija,
- teorija menadžmenta,
- univerzalnoj primjeni kada je u pitanju razmišljanje o svim aktivnostima procesa marketinga,
- sveobuhvatnom i ujednačenom pokrivanju kad je u pitanju shvatanje i razumijevanje procesa strateškog menadžmenta i procesa marketinga,
- koncepciji i tehnikama za analiziranje i administrativnu stranu marketinga, odnosno kako preduzeća primjenjuju, evaluiraju i kontroliraju aktivnosti marketinga.

Zbog nerazumijevanja marketinga nevoljni kupci kupuju neželjenu robu ili kupuju stranu robu koja je istog ili slabijeg kvaliteta od domaće. Ali, to je veoma daleko od onoga što marketing zapravo jest i šta on čini[23]. Mnogi menadžeri imaju pogrešnu predodžbu o marketingu. Oni često rade poslove koji se ne odnose na:

- analizu marketinških mogućnosti,
- pronalaženje mogućnosti za stjecanje konkurentske prednosti,
- razvijanje korporativnih, poslovnih i funkcionalnih strategija i specifičnih operativnih programa/planova,
- predlaganje budžeta i kontrole.

Menadžment/rukovodstvo u preduzećima mora odbacit uvjerenje da je marketing prodaja i promocija i da ga mogu voditi nekompetentni rukovodioci marketinga, koji ne znaju iskoristiti marketinške mogućnosti i ne znaju pronaći korisnike s neispunjenim potrebama ili skrivenim interesom za neki proizvod/uslugu. Zbog neshvatanja upravljanja marketingom domaće kompanije su izgubile moć jer ne mogu biti prilagodljive i inovativne. Njima su, da bi bile otporne i prihvatljive, potrebni sveži pogledi na organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i vođenje. Ono što se traži danas od preduzeća, koja žele biti uspješna, je da moraju tretirati svoje zaposlene kao pojedince čija strast i kreativnost mogu bitno poboljšati način planiranja i upravljanja.

Da bi domaćim kompanijama vladala intimna atmosfera i da bi zaživio poduzetnički duh, trebaju se okrenuti demokratizaciji menadžmenta/rukovođenja, kako bi bile bolje organizirane, kako bi bolje upravljaljale sa ljudskim resuriima i kako bi imale bolje

23 Kotler Filip- prev.N.Renko , Upravljanje Marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Zagreb, 2001.

vođenje. Međutim, žalosno je što u proizvodnim/uslužnim kompanijama glavnu riječ vode ekonomisti, pravnici i približno prosječni inženjeri koji ne posjeduju stručne kompetencije vezano za oblast kojom upravljaju. Stoga rukovodioci ne mogu biti društveno odgovorni i da hoće. Inovatore treba zaštititi od birokratskih komplikacija. Zaposlene treba motivirati da puno više vremena troše u smišljanju inovacija, a puno manje u ulizivanju rukovodiocima. Nemoguće je stvoriti proces menadžmenta bez inovacija, intelektualnog kapitala i dobre poslovne komunikacije, ako se ne dopusti zaposlenim da više ispoljavaju svoje sposobnosti višeg reda: strast, kreativnost i poduzetništvo. Stoga zaposlenim treba dati više slobode, a manje discipline, kako bi svaki dan na poslu mogli davati najviše od sebe. U domaćim kompanijama treba više pažnje posveti razvoju humanog kapitala (kompetencije, odnosi vrijednosti). Od rukovodilaca treba tražiti da manje upravljaju, a više vode, odnosno da više vremena tože u stvaranje vrijednosti. U domaćim kompanijama treba smanjiti administraciju tako što će biti slabije plaćena, kako bi se birokratija svela na najmanju mjeru. Kod zaposlenih treba povećati osjećaj svrhe, tako što će se obučavati da budu pogodni za obavljanje planiranih aktivnosti.

Najbolja formula za inovacije ako se inženjerima dozvoli da 70 posto vremena troše u poboljšanje osnovnog poslovanja, 20 posto na usluge koji šire i ubrzavaju poslovanje, a 10 posto razmišljanje o novim idejama koje mogu poboljšati proces menadžmenta/rukovođenja. U tom smislu domaće kompanije trebaju da budu ravnije i radikalno decentralizirane na bazi profitnog potencijala. One ne smiju dozvoliti stvaranje zona sa približno prosječnim ljudima. Kod zaposlenih treba stvoriti osjećaj prema radu tako da na svakom koraku naprave nešto novo, nešto što će poboljšati poslovanje.

Poslovanje treba razvijati tako što će se posebni značaj dati poslovnim funkcijama:

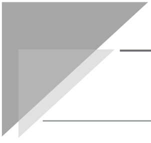
- marketingu kojom se grade konkurentske prednosti, i
- upravljanju ljudskim resursima kojom se grade menadžerske/rukovodne sposobnosti.

Organizacijsku strukturu treba popunjavati sa ljudima koji imaju sposobnosti organizacijske kulture u pogledu:

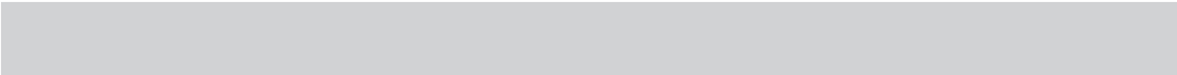
- odgovornosti/kompetencije,
- ovlašćenja/energija vođenja, i
- uređivanje odnosa unutar i van preduzeća/sposobnost uređivanje odnosa kojima se stvaraju dodatne vrijednosti, tako da se ostvari podudarnost između kvalifikacija radnog mjesta i sposobnosti zaposlenog.

Od zaposlenih u preduzećima se ne može očekivati da djeluju kao poduzetnici bez izgleda za dobijanje poduzetničke nagrade. Stoga u njima treba stvoriti unutrašnje okruženje da zaposleni osmisle ideje koje potiču i ubrzavaju poslovanje. U tom smislu treba osmisliti rukovođenje koje će motivirati zaposlene da ispoljavaju sve svoje sposobnosti. Preduzeća, koja žele biti konkurentna, moraju shvatiti da inovacije rukovođenja koje u rad unose ljudsku komponentu su one inovacije koje će preduzećima omogućiti da zapošljavaju najbolje od najboljih. Izazovi inovacije rukovođenja omogućiju preduzećima da se organiziraju decentralizirano na bazi profitnog potencijala. To ukazuje da treba u prvi plan staviti zaposlene koji vide nadolazeću budućnost, a to znači da treba uvoditi velike nagrade za pojedince koji osmisle ideje koje donose održivi konkurentski uspjeh.

Hijerarhijskim preduzećima je teško očekivati osmisliti rukovođenje ako se ne oslobode od ljudi u čijim glavama je hijerarhija (piramida) i bitokratija. Stoga je važno zapošljavati mlade ljude koji nisu opterećeni hijerarhijom, birokratijom, centralizmom i monopolom. Treba se oslobađati od ljudi koji nemaju sposobnosti koje traže kvalifikacije njihovog radnog mjesta. Kod mladih ljudi treba stvarati demokratski potencijal koji je u stanju da pokrene struju promjena koje će omogućiti da se rukovođenje demokratizira. Najveći neprijatelj inovacije rukovođenja je status quo, a mladi obrazovani ljudi nisu taoci aksiomatskih uvjerenja hijerarhijskog rukovođenja. Stoga se do promjena može doći ako se rukovodioci oslobode zatočeništva dogmi i konvencija. Treba računati s tim da budućnost ima sposobnost da od ljudi koji se tvrdoglavo bore promjena rukovođenja naprave ne ljudska bića. Zaposlenim ne treba davati autoritet ako ne posjeduju humani kapital (kompetencije, odnosi, vrijednosti) i ako nisu sposobni da ga transformiraju u strukturalni kapital (organizacijski kapital, potrošački kapital, relacijski kapital).







LITERATURA

1.	Hamel Gary, autor, Marija Bilić, prijevod	Budućnost menadžmenta, Zagreb 2007/2009, CIP-695005
2.	Hatunić Emin, Mashar Jahić	Razvoj inovativnih preduzeća, Tuzla: OFF-SET, 2014
3.	Hatunić Emin	Korporativno upravljanje i menadžment, Tuzla: OFF-SET, 2009.
4.	Hatunić Emin	Telekomunikacije i biznis, Tuzla: OFF-SET, Homing-mb, 2006.
5.	Hatunić Emin	Strateškim planiranjem u strateški menadžment, Tuzla: OFF-SET, Homing-mb, 2007.
6.	Shepard Steven	Telecommunications Convergence, Mc Graw-Hill, 2000
7.	Šehić Dževad	Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2002.
8.	Hatunić Emin	IPA programi u funkciji regionalnog razvoja BiH, Tuzla: OFF-SET, 2012

